

TAMPEREEN YLIOPISTO

TERO METTINEN

TYÖHYVINVOINNIN TULOKSELLINEN JOHTAMINEN
Työhyvinvoinnin vaikutus julkisen organisaation tuloksellisuuteen

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2019

TIIVISTELMÄ

METTINEN TERO: Työhyvinvoinnin tuloksellinen johtaminen: Työhyvinvoinnin vaikutus julkisen organisaation tuloksellisuuteen

Pro gradu -tutkielma, 107 sivua, 5 liitettä (30 sivua)

TAMPEREEN YLIOPISTO, Johtamisen ja talouden tiedekunta

Hallintotiede

Tutkielman ohjaaja: Jan-Erik Johanson

Huhtikuu 2019

Tämän Pro gradu -tutkielman tehtävänä oli selvittää, integroivan kirjallisuuskatsauksen keinoin, mitkä yksilölliset, organisatoriset ja johtamiseen liittyvät tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin, lisääkö työhyvinvointi julkisorganisaation tuloksellisuutta ja miten tuloksellista työhyvinvointia tulisi johtaa. Tutkimuskysymykset johdettiin tutkimuksen teoreettisten lähtökohtien taustalla vaikuttavan, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteyttä kuvaavan mallin pohjalta. Malli on alun perin kehitetty yritysten näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin pätevätkö mallin oletukset myös julkisella sektorilla.

Tiedonhaku suoritettiin systemaattisesti Tampereen yliopiston kirjaston tietokantahakupalveluista. Englannin kielistä aineistoa etsittiin, Emerald- ja Primo central tietokannoista hakusanoilla *Job well-being AND Productivity AND Public sector organizations* ja hakusanojen yhdistelmillä *job well-being and productivity in public sector organizations*. Suomenkielistä aineistoa etsittiin Elektra tietokannasta ja Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksen (WRC), Sole Cris – tietokannasta, hakusanalla työhyvinvointi. Valituista tutkimuksista (N = 30), 6 oli toteutettu kvalitatiivisella- ja 24 kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimuksista 6 oli Suomenkielisiä ja 24 Englanninkielisiä. Tutkimusten julkaisuajankohta oli 2010 - 2018 ja ne oli julkaistu Euroopassa ja Yhdysvalloissa. Analyysimenetelmänä oli teorialähtöinen aineiston analyysi.

Tutkimustulosten mukaan työntekijän työhyvinvointiin ja suorituskyykyyn vaikuttavat organisaatioon sitoutuminen, työn voimavarat, sekä motivaatio. Hyvinvoiva työntekijä on tuottava ja tuottava työntekijä on hyvinvoiva.

Johtamisen avulla työntekijöiden koko potentiaali saadaan hyödynnettyä. Työhyvinvointi, yhdessä hyvien johtamiskäytäntöjen kanssa, vaikuttavat merkittävästi organisaation toiminnan tuloksellisuuteen. Osallistava johtaminen ja julkinen palvelumotivaatio vaikuttavat yhdessä positiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin ja sitoutumiseen.

Työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon ja sen tavoitteisiin vaikuttavat toiminnan tuloksellisuuteen ja työn tuottavuuteen.

Johtopäätöksenä voidaan todeta että työhyvinvointi tulisi nähdä osana julkisen sektorin organisaatioiden strategiaa. Silloin työhyvinvoinnin kehittäminen olisi systemaattisempaa ja tavoitteellisempaa. Mittaamisen avulla työhyvinvoinnin vaikutukset voidaan liittää toiminnan tuloksiin. Tulosten systemaattinen mittaaminen kertoo onko tavoitteet saavutettu ja mihin suuntaan ollaan menossa. Tämä vaatii monipuolisempien mittareiden kehittämistä ja strategista työhyvinvoinnin johtamista.

Avainsanat: Työhyvinvointi, Tuloksellisuus Työhyvinvoinnin johtaminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	3
2 TYÖHYVINVOINTITUTKIMUS.....	4
2.1 Työhyvinvointityön ulottuvuudet	6
2.2 Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteys.....	9
2.2.1 Työhyvinvointi strategisena valintana.....	11
2.2.2 Organisaatiokyvykkyys.....	12
2.2.3 Työhyvinvoinnin mittaaminen	14
3 TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT	15
3.1 Tutkimustehtävän täsmentäminen ja tutkimuksen tavoite.....	15
3.2 tutkimuksen näkökulma ja aiheen rajausta	16
3.3 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä	17
4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	18
4.1 Työhyvinvoinnin käsite.....	20
4.2 Työhyvinvointimallit.....	21
4.3 Julkisen organisaation tuloksellisuus	24
4.3.1 Vaikuttavuus	25
4.3.2 Tuottavuus.....	26
4.3.3 Palvelun laatu.....	27
4.3.4 Työelämän laatu	28
4.4 Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen.....	28
4.4.1 Strateginen johtaminen	29
4.4.3 Strateginen henkilöstöjohtaminen	30
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	31
5.1 Tutkimusmenetelmänä Integroitu kirjallisuuskatsaus.....	31
5.2 Tiedonhakuprosessi ja aineiston valinta	32
5.3 Aineiston kuvaus ja laadunarviointi	34
5.4 Aineiston analyysi	38
6 TUTKIMUSTULOKSET	43
6.1. Yksilön työhyvinvointiin ja tuottavuuteen liittyvät tutkimustulokset	43
6.2 Johtamiseen ja osaamiseen liittyvät tutkimustulokset	47
6.3 Organisaation hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen liittyvät tulokset.....	51
6.4 Analyysirungon ulkopuoliset tutkimustulokset.....	54

6.5 Tutkimustulosten yhteenveto	57
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	60
8 POHDINTA.....	65
8.1 Tutkimuksen luotettavuus.....	65
8.2 Tutkimuksen eettisyys	66
Tässä tutkimuksessa noudatettiin tutkimuksen tekemisen eettisiä	
periaatteita.	66
LÄHTEET	68
LIITTEET.....	78

LIITTEET

LIITE 1 Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset

LIITE 2 Analysoidut alkuperäistutkimukset

LIITE 3 JBI Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle

LIITE 4 JBI Kriittisen arvioinnin tarkistuslista kuvailevalle tutkimukselle/tapaussarjalle

LIITE 5 Tiedonhakuprosessi ja aineiston valinta

KUVIOT

KUVIO 1 Työhyvinvoinnin talo 9

KUVIO 2 Organisaatiokyvykkyys 13

KUVIO 3 Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteyttä kuvaava malli 19

KUVIO 4 Työhyvinvoinnin portaat 22

KUVIO 5 Kuntaorganisaation työhyvinvointimalli 23

KUVIO 6. Kuntaorganisaation tuloksellisuusvaatimusten painopisteet 25

KUVIO 7 Integroidun kirjallisuuskatsauksen tiedonhakuprosessi

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Tietokantojen hakusanat ja hakurajaukset 33

TAULUKKO 2. Esimerkki aineiston pelkistämisestä

TAULUKKO 3. Analyysirunko ja esimerkki luokkien muodostumisesta

1 JOHDANTO

Tässä pro-gradu tutkielmassa tarkastellaan, Integroivan kirjallisuuskatsauksen keinoin, mitä työhyvinvoinnin vaikutuksista julkisen sektorin organisaation tuloksellisuuteen tiedetään viimeaikaisten tutkimusten perusteella. Tutkimusaineistona käytetään vuosina 2010-2018 julkaistuja, julkisen sektorin organisaatioiden työhyvinvointia ja tuloksellisuutta käsitteleviä tutkimuksia. Tutkimusaineiston tuloksista kootaan tiivis synteesi, johdetaan tutkimustulokset ja muodostetaan johtopäätökset.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää millaiset yksilölliset, organisatoriset ja johtamiseen liittyvät tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin ja lisääkö työhyvinvointi julkisen organisaation tuloksellisuutta.

Tutkimuksen toisena tarkoituksena on vastata julkisen sektorin työhyvinvoinnin tuloksellisuusvaikutuksista puuttuvaan, Suomenkielisen kirjallisuuskatsauksen tarpeeseen ja lisätä näin tietämystä työhyvinvoinnin johtamisen ja hyvinvointipanostusten merkityksestä julkisorganisaatioiden tuloksellisuuteen.

Tutkimuksen tekijällä on takanaan yli 20 vuoden työura kuntasektorin eri organisaatioissa. Tutkimustarve syntyi tutkijan omista työelämää koskevista havainnoista.

Työhyvinvoinnista organisaation strategisena tavoitteena on puhuttu viimeiset kymmenen vuotta. Lähes jokaisessa julkisen organisaation toimintaa ja johtamista koskevassa julkaisussa, korostetaan työhyvinvoinnin strategista merkitystä organisaation menestymisen ja tuloksellisuuden tekijänä. Käytännön toimenpiteinä nämä strategiat konkretisoituvat, tutkijan omien havaintojen mukaan, perin harvoin ja operatiivisen toiminnan tasolle ne jalkautuvat vielä harvemmin.

Tätä havaintoa tukee myös sosiaali- ja terveysministeriön vuonna 2014 tekemä selvitys suomessa tehdystä työhyvinvointitutkimuksesta (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014). Selvityksen mukaan tutkimustietoa on saatavilla runsaasti, mutta tieto ei tavoita työpaikkoja. Lisäksi tutkimustieto on hajanaista ja siitä puuttuu konkretia. Myös toimenpiteiden vaikuttavuuden arviointiin liittyvä evidenssi jää vähäiselle huomiolle. Konkreettisten kehittämis- ja mittausten puutteen vuoksi tutkimukset koetaan organi-

saatioissa ehkä liian teoreettisiksi, jolloin ne eivät palvele operatiivisen johtamisen tarpeita. Silloin on vaarana että ne jäävät pelkiksi tavoitteiksi.

Tämän tutkimuksen teoreettiset oletukset nojaavat tutkijan käsitykseen työhyvinvoinnin johtamisen positiivisista vaikutuksista työntekijöiden ja organisaation hyvinvointiin ja työhyvinvoinnin positiivisista vaikutuksista julkisorganisaation tuloksellisuuteen. Teorian mukaan työhyvinvoinnin kehittämiseen osoitetut taloudelliset, aineelliset ja ajalliset resurssit maksavat itsensä takaisin parantuneen tuloksellisuuden myötä.

Johtamisella on kaikkein suurin yksittäinen vaikutus organisaation työhyvinvoinnin kehittämisessä, eikä sitä näin ollen voi jättää tarkastelun ulkopuolelle, organisaation työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen liittyviä tekijöitä tutkittaessa. Johtamisella vaikutetaan hyvinvointiresurssien allokointiin ja työvoimaresurssien hyödyntämiseen. Johtamisella on myös suuri vaikutus ihmisten työmotivaatioon ja organisaatioon sitoutumisessa (Ojala, L., Ahonen, G., 2003, 23).

Työhyvinvoinnin johtamista tarkastellaan tässä tutkimuksessa strategialähtöisen johtamisen näkökulmasta. Sen tehtävänä on strategisten tavoitteiden konkretisointi, asetettujen työhyvinvointitavoitteiden operationalisoiminen, työvoiman tehokas käyttö ja toiminnan tuloksellisuus. Työhyvinvointia tarkastellaan organisaation strategisena valintana, jolle organisaation johto määrittelee tavoitteet, asettaa raamit ja osoittaa resurssit (Suutarinen, M., Vesterinen, P-L, 2010. 56, 57).

Hyvinvoiva työyhteisö tuottaa laadukkaampia palveluita, (kustannus)tehokkaammin.

Tämä ilmenee asiakastyytyväisyytenä ja sen myötä toiminnan tuloksellisuutena (Ojala, L., Ahonen, G., 2005, 62).

2 TYÖHYVINVOINTITUTKIMUS

Työhyvinvointitutkimus on tutkimusalana perinteisesti moni ulotteista ja monitieteistä. Sen tutkimusalaan liittyy sekä perustutkimusta, että soveltavaa tutkimusta. Sen tavoitteena on työoloihin ja työhyvinvointiin positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen ja erilaisten ratkaisu- ja toimintamallien kehittäminen tutkimuksen avulla (Suonsivu, K., 2014. 101).

Työhyvinvointitutkimus alkoi 1920 luvulla lääketieteen alan stressitutkimuksilla. Alussa tutkimuksissa keskityttiin tarkastelemaan yksilön kokeman stressin ja sen aiheutta-

mien fysiologisten reaktioiden vaikutuksia erilaisten sairauksien puhkeamiseen. Näiden tutkimusten pohjalta kehitettiin, työn vaatimuksia ja niiden hallintaa kuvaavat ”ärsyke-reaktio” –mallit. Työsuojelun katsotaan saaneen alkunsa juuri näistä tutkimuksista. Myöhemmissä tutkimuksissa mallia laajennettiin kattamaan myös työympäristön ja työolosuhteiden työntekijälle aiheuttamat stressireaktiot. Tästä mallista käytettiin nimitystä ”tasapainomalli”.

Tasapainomallista kehitettiin myöhemmin ”työn vaatimusten ja hallinnan malli”, joka perustui työn psykologisiin vaatimuksiin ja työntekijän omaa työtään koskeviin päätöksentekomahdollisuuksiin. Työntekijän mahdollisuudet päättää omaa työtään koskeviin kysymyksiin katsottiin kuluttavan vähemmän yksilön psykologisia voimavaroja, kuin passiivinen työ. Malliin liitettiin myöhemmin myös sosiaalinen tuki, jolla katsottiin olevan oleellinen merkitys työhyvinvoinnille.

90-luvun alussa kehitettiin työkyky –malli, joka käsitti yksilön terveyteen ja toimintakykyyn, työympäristön turvallisuuteen ja terveyteen, sekä työyhteisön kehittämiseen liittyviä toimintoja (Suonsivu, K, 2014. 103-105).

Tämän päivän työhyvinvointitutkimus keskittyy, pelkän työn rasittavuuden ja työpahoinvoinnin tutkimuksen sijaan, työn ilon ja organisaation tuloksellisuuden välisten vaikutusten tutkimiseen. Painopiste työkyvyn kehittämisestä on näin ollen siirtynyt työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tämän tutkimuksen pohjalta, Psykologian tohtori Martin Seligma kehitti 90-luvulla ”Positiivisen psykologian” -käsitteen. Positiivinen psykologia korostaa ihmisen positiivisten voimavarojen merkitystä vastoinkäymisten ja negatiivisten asioiden käsittelyssä ja niistä selviytymisessä. Positiivisen työpsykologian tutkimus kiinnittää huomiota työn voimavaratekijöihin (Manka, M-L, 2016. 3.1).

Työhyvinvointitutkimuksessa on siirrytty viime aikoina yhä enemmän positiiviseen työhyvinvoinnin tutkimukseen. Siinä työhyvinvointi nähdään laaja-alaisena käsitteenä, joka sisältää työmotivaation, työn imuun, yhdessä oppimiseen ja toiminnan teoriaan liittyviä ulottuvuuksia (Suonsivu, K, 2014. 103-105)

Työhyvinvoinnin tutkimus painottui aluksi työpahoinvoinnin eri ilmenemismuotojen tutkimiseen ja niiden haittavaikutusten poistamiseen. Tällainen ongelmakeskeinen lähestymistapa keskittyi ongelmien ratkaisemiseen ja niiden ennalta ehkäisemiseen, työhyvinvointityön kehittämisen sijaan. Tämän päivän työhyvinvointitutkimuksessa huo-

mioidaan myös työn positiiviset vaikutukset ihmisten hyvinvointiin ja organisaatioiden menestymiseen. Psykologian professori Mihaly Csikszentmihalyi lanseerasi hyvinvointiin ja onnellisuuteen liittyvissä tutkimuksissaan, ”Flow” – käsitteen. Flow - käsite kuvaa ihmisen syventymistä ja sitoutumista omaan työhönsä, sekä työn tuottamaa iloa. Työelämän flow: lla tarkoitetaan työhyvinvoinnin myönteisiä vaikutuksia yksilölle, muulle työyhteisölle ja koko organisaatiolle. Tutkija Jari Hakanen määritteli Flow – käsitteelle suomalaisen määritelmän, jota hän kutsuu nimellä ”työn imu”. Työn imu tarkoittaa positiivista omistautumista työlle. Työn imua kokeva haluaa panostaa omaan työhönsä ja tuntee työstään ylpeyttä. Pienet vastoinkäymiset eivät lannista työn imussa olevaa, vaan haasteet koetaan mahdollisuuksina ja vaikeudet voitettavina. Kun työ koetaan mielekkääksi, niin se motivoi työntekijää, jolloin työstä tulee tuottavampaa ja palkitsevampaa. Työn imu nähdään positiivisena tunnetilana, joka on melko pysyväisluonteinen ja kannattelee kokijaa myös vastoinkäymisissä (Rauramo, P, 2008. 16-17). Vaikka työhyvinvoinnin tutkimuksella on pitkät perinteet, niin varsinaista työhyvinvoinnin käsitettä on alettu käyttämään yleisesti vasta 2000 -luvun alusta lähtien (Kauhanen, J, 2016, 22).

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen (sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2005. 17-19) tekemän, työhyvinvointitutkimusta koskevan selvityksen raportissa painotetaan tutkimuslaitosten ja työelämän, sekä kansainvälisen yhteistyön tärkeyttä. Sen mukaan tutkimustuloksia tulisi hyödyntää tehokkaammin ja panostuksia kehittämistoimintaan tulisi lisätä.

Työhyvinvointitutkimukselle asetettujen visioiden ja strategisten tavoitteiden mukaan työhyvinvointitutkimuksen tulisi parantaa yksilöiden ja työyhteisöjen tuottavuutta, joka parantaisi koko yhteiskunnan tuottavuutta ja kansainvälistä kilpailukykyä. Tavoitteisiin tulisi pyrkiä työhyvinvointia parantamalla ja toisaalta työhyvinvoinnin puutteesta johtuvia haittavaikutuksia vähentämällä.

2.1 Työhyvinvointityön ulottuvuudet

Työhyvinvointityö on kuulunut oleellisena osana organisaatioiden toimintaan teollisen ajan alkuvaiheista asti. Työhyvinvoinnista on käytetty erilaisia nimityksiä eri aikakausina, mutta sen tavoitteet ja merkitys ovat pääasiassa pysyneet samoina. Pääasiassa kyse on aina ollut työntekijöiden fyysisen työkyvyn säilyttämisestä, turvallisen työympäris-

tön varmistamisesta ja työolojen parantamisesta, sekä henkilöstön hyvinvoinnista ja viihtyvyydestä (Kauhanen, J, 2016, 22).

Työskentelyolosuhteet ovat parantuneet menneistä ajoista, mutta työhyvinvointityön haasteet eivät ole suinkaan päättyneet. Entisaikojen raskasta teollisuustyötä tekevien työntekijöiden haasteina olivat ankarat työskentelyolosuhteet ja fyysisesti kuormittava työ joka aiheutti heille tuki- ja liikuntaelinvaivoja. Nykypäivän tietotyötä tekevät asiantuntijat puolestaan altistuvat stressille ja henkiselle kuormitukselle joka syntyy jatkuvan kiireen, kasvavien tulospainneiden ja työpaikan menettämisen pelon vaikutuksesta. Pätkätöiden aiheuttama epävarmuus, henkinen kuormitus työssä, töiden tiukat aikataulut ja taloudelliset kriteerit aiheuttavat työntekijöille stressiä ja henkistä pahoinvointia, joka voi pitkään jatkuessaan johtaa fyysiseen oireiluun ja sairauksien puhkeamiseen (Suonsivu, K, 2011, 103)

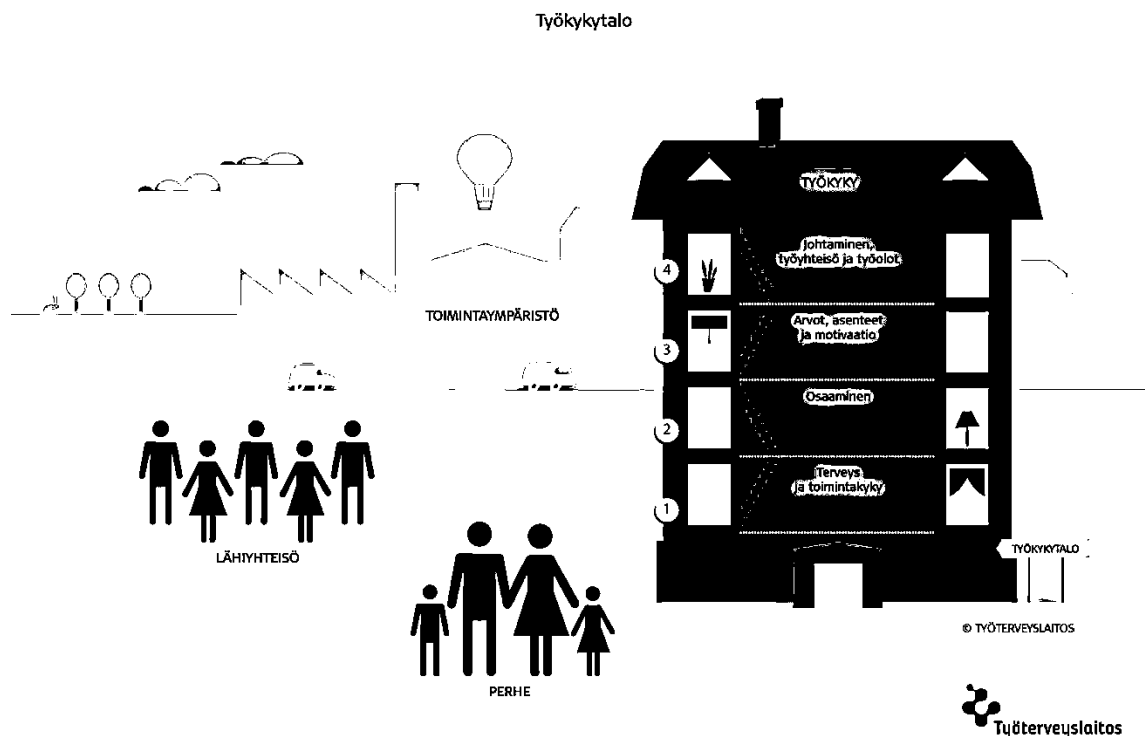
Työhyvinvointityön voidaan katsoa alkaneen Suomessa teollistumisen myötä 1800 – luvulla. Alkuaikoina toimenpiteet kohdistuivat työsuojeluun ja niiden tavoitteena oli työntekijöiden työolojen parantaminen. Työsuojelu on saanut alusta lähtien vahvaa tukea lainsäädännöstä ja muusta sääntelystä. Vuonna 1879 astui voimaan alle 12-vuotiaiden tehdastyökielto ja 1895 tuli voimaan pakollinen tapaturmavakuutus, kun työnantajan vastuuta työtapaturmista kasvatettiin. Suurimmat edistysaskeleet työsuojelun saralla otettiin 1940-70 lukujen aikana. Tuolloin myös lainsäädäntöä kehitettiin voimakkaasti. Vuonna 1958 astui voimaan työsuojelulaki, joka on edelleen yksi työhyvinvoinnin normatiivisen perustan kulmakiviä. Lakia on päivitetty ajan saatossa vastaamaan nykyajan vaatimuksia (Kauhanen, J, 2016. 22).

Työsuojelun käsite on muuttunut ajan kuluessa ja se on saanut uutta sisältöä työelämän vaatimusten muuttuessa. Jo 1920 – luvulla alettiin joillakin työpaikoilla tekemään erilaisia työviihtyvyyden kyselyitä. Työviihtyvyyden käsitteellä viitattiin jo selkeämmin työntekijän kokemukseen työstä ja työpaikasta. Työviihtyvyyden käsite liittyi työsuojelun käsitettä selkeämmin työhyvinvointiin. 1940 – luvulla työviihtyvyyden käsite vaihtui asennekyselyiksi ja 60 –luvun lopulla, työpaikan ilmapiiriä ja työn sisältöä kartoittaviksi työtyytyväisyys kyselyiksi. Työkyvyn käsite, josta työhyvinvoinnin käsite myöhemmin muodostui, otettiin käyttöön 1980 – luvulla. Kokonaisvaltainen työkyky – kä-

sitteellä tarkoitetaan yksilön henkisiä, fyysisiä ja sosiaalisia tekijöitä, sekä työn, työyhteisön, työelämän vaatimusten ja johtamisen välistä vuorovaikutusta ja niiden tasapainoa. Työhyvinvoinnin kokonaisuus rakentuu kestävästä työkyvyn varaan. Työkyky toiminta kirjattiin 90 – luvun lopulla myös osaksi työturvallisuuslakia. Työturvallisuuslaki määrittelee työhyvinvoinnin normatiivisen perustan. Laki velvoittaa työnantajaa järjestämään turvalliset työskentelyolosuhteet ja työympäristön, sekä ennalta ehkäisemään työstä ja työympäristöstä aiheutuvia vaaroja ja haittoja. Lain soveltamisalaan kuuluu kaikki työ- tai virkasuhteessa tehtävä työ (Työturvallisuuslaki 738/2002). Työsopimuslaki puolestaan velvoittaa työnantajaa huolehtimaan siitä, että työntekijä pystyy suoriutumaan tehtävästään turvallisesti, myös muuttuvissa olosuhteissa (Työsopimuslaki 55/2001). Työnantajaa ja työntekijöitä yhteisesti velvoittavia lakeja ovat työterveyshuoltolaki, jonka tarkoituksena on työtapaturmien ja sairauksien ehkäiseminen, sekä työn, työympäristön ja työntekijöiden terveyden ja turvallisuuden parantaminen työnantajan ja työntekijöiden yhteisin toimin (Työterveyslaki 1383/2001) ja laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa (44/2006), jonka tarkoituksena on varmistaa työsuojelusäädöksien noudattaminen ja parantaa työnantajan, työsuojeluviranomaisen ja työntekijöiden yhteistoimintaa työolosuhteiden ja työympäristön parantamiseksi. Muita keskeisiä työhyvinvointiin suoraan ja välillisesti vaikuttavia lakeja ovat työntekijöiden työtään, työolojaan, asemaansa ja vaikutusmahdollisuuksia parantava laki, yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007), sukupuolen perusteella tapahtuvaa syrjintää ehkäisevä ja naisten asemaa työelämässä parantava laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (232/2005), sekä työnantajaa velvoittava ja työntekijää oikeuttava työtapaturma ja ammattitautilaki (459/2015). Laissa määritellään mm. työtapaturman ja ammattitaudin kriteereitä. Myös muusta työlaainsäädännöstä löytyy runsaasti työsuojelun ja työhyvinvoinnin soveltamisalaan liittyviä lakeja ja asetuksia (Suutarinen, 2010, 16, 46 - 47), (Kauhanen, J, 2016, 23)

Työkyvyn kokonaisuutta on usein kuvattu, Juha Ilmarisen kehittämällä, työkyvyn talomallilla. Mallissa kuvataan työkyvyn eri ulottuvuuksia nelikerroksisen talon avulla (kuvio 1). Ensimmäinen kerros muodostuu fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen terveyteen ja toimintakykyyn liittyvistä tekijöistä. Näiden tekijöiden varaan rakentuu työkyvyn pohja. Toiseen kerrokseen sijoittuvat osaaminen ja ammattitaito. Työn ja työelämän muutos, sekä kasvavat osaamisvaatimukset, edellyttävät osaamisen jatkuvaa päivit-

tämistä, mikä puolestaan on ehtona osaamisen ja työkyvyn ylläpitämiselle. Kolmannessa kerroksessa sijaitsevat arvot, asenteet ja motivaatio, joiden kautta yksilö peilaa työelämän vaatimuksia henkilökohtaisiin voimavaroihinsa, työelämää vapaa-aikaan, sekä näiden välistä tasapainoa. Talon ylin kerros kantaa raskaimman kuorman. Sinne sijoittuvat työhön, johtamiseen, työn organisointiin ja työolosuhteisiin liittyvät tekijät. Tässä kerroksessa kuvataan työpaikkaa ja sen toimintaa. Siihen vaikuttavat kaikki alemmissa kerroksissa sijaitsevat tekijät. Johtaminen ja esimiestyö ovat keskeisessä roolissa työn organisoinnin ja resurssien allokoinnin suhteen (Kauhanen, J, 2016, 23-25)



KUVIO 1 Työhyvinvoinnin talo (Työterveyslaitos)

2.2 Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteys

Työnantajan työhyvinvointityön tavoitteet eivät ole koskaan olleet pelkästään altruistisia, työntekijöiden hyvinvointiin liittyviä pyrkimyksiä, vaan taustalla on aina ollut myös yrityksen voitontavoittelu, joko suoraan tai välillisesti (Kauhanen, J, 2016. 22).

Työhyvinvoinnin taloudelliset vaikutukset voidaan jakaa välittömiin ja välillisiin. Välittömiä talousvaikutuksia ovat Sairaus- ja tapaturmakuluihin, tehokkaaseen työaikaan, yksilötuottavuuteen, työprosesseihin ja kehitystoimintaan vaikuttavat toimenpiteet.

Välillisiin talousvaikutuksiin lukeutuvat työn tuottavuuteen, työn laatuun, sekä tuote- ja prosessi- innovaatioihin liittyvät toimenpiteet. Yhdessä nämä vaikutukset heijastuvat suoraan yrityksen kannattavuuteen ja kilpailukykyyn (Ojala, L, Ahonen, G, 2003. 51).

Manka, Heikkilä ja Vauhkonen tutkivat työhyvinvointitoimenpiteiden vaikutuksia kuntaorganisaation tuloksellisuuteen ja talouteen, laajassa Haku- Henkilöstön arvoa kuvaavien tunnuslukujen kehittämishankkeessa (Manka, M-L, Heikkilä-Tammi, K, Vauhkonen, A, 2009 - 2011). Kehittämishankkeen aineistosta kokoamansa ”Työhyvinvointi ja tuloksellisuus” *Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa*, mukaan kuntaorganisaation tuloksellisuudella tarkoitetaan taloudellista vaikuttavuutta, eli kunnan kykyä tuottaa laadukkaita palveluita kustannustehokkaasti. Osa työhyvinvoinnin taloudellisista vaikutuksista realisoituu välittömästi ja osa vasta pidemmän ajan kuluessa. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi henkilöstön tulee olla hyvinvoivaa, motivoitunutta ja työhönsä sitoutunutta. Tavoitteiden saavuttamista tuetaan hyvällä johtamisella, sekä organisaation ja henkilöstön osaamisen kehittämisellä. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää työhyvinvoinnin määrätietoista kehittämistä. Kunnissa työhyvinvointi nähdään siis osana tuloksellista toimintaa ja se tukee kunnan strategisia tavoitteita. Kunnissa tuloksellisuuden kehittäminen on kytketty työ- ja palveluprosesseihin ja työhyvinvoinnin kehittämisellä pyritään vaikuttamaan työntekijöiden työkykyyn ja työtyytyväisyyteen ja tätä kautta parempien työprosessien ja laadukkaamman lopputuloksen saavuttamiseen. Toisaalta työhyvinvoinnin kehittämisellä pyritään vähentämään työyhteisöongelmien, sairauspoissaolojen, henkilöstön vaihtuvuuden ja varhaisen eläköitymisen aiheuttamaa työpanoksen heikkenemistä ja tuottavuuden alenemista, sekä niistä aiheutuneita kustannuksia (Manka, Heikkilä-Tammi, K, Vauhkonen, A, 2012. 12 - 15).

Työyhteisö ongelmien, sairauspoissaolojen ja varhaisen eläköitymisen aiheuttamiin kustannuksiin vaikuttaminen painottuvat usein julkisen sektorin strategisissa tavoitteissa. Tämä siksi, että sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeelle jäävien määrä on julkisella sektorilla huomattavasti korkeampi kuin yksityisellä sektorilla. Kuntaorganisaatioissa sairauspoissaolojen määrä on joillakin toimialoilla jopa kaksinkertainen verrattuna yksityisen sektorin vastaaviin (Kauhanen, J, 2016. Luku 2).

2.2.1 Työhyvinvointi strategisena valintana

Strategisen hyvinvoinnin tutkimuksessaan Aura, Ahonen, Hussi ja Ilmarinen määrittelevät työhyvinvoinnin strategisena valintana, joka vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen. Strategiassa työhyvinvointi sisällytetään osaksi organisaation strategiaa ja sen avulla tavoitellaan henkilöstön tuottavuuden ja yrityksen kilpailukyvyn paranemista. Julkisen sektorin organisaatioissa hyvinvointi parantaa toiminnan vaikuttavuutta ja tuottavuutta. Hyvinvointia pyritään kehittämään johtamisen keinoin. Toimenpiteiden vaikuttavuutta myös mitataan ja tulokset raportoidaan (Aura, O, Ahonen, G, Hussi, T, Ilmarinen, J, 2016. 3).

Työhyvinvointi organisaation strategisena tavoitteena sovittaa yhteen kaksi eri näkökulmaa, joista toinen korostaa yksilön hyvinvointia ja toinen organisaation tuloksellisuutta. Työhyvinvointia korostavassa strategiassa organisaation tärkein voimavara, eli siellä työskentelevät ihmiset nähdään voimavarana, tuloksentekijänä. Työhyvinvointiin panostamisen katsotaan näin ollen parantavan organisaation mahdollisuuksia liiketaloudellisten tavoitteiden saavuttamisessa. Työhyvinvoinnin strategista merkitystä korostaa työn sisällössä ja työnteon menetelmissä tapahtuneet muutokset.

Työnteko on muuttunut raskaasta ruumiillisesta työstä, luovuutta ja innovatiivisuutta korostavaksi tietotyöksi. Tämän myötä työn aiheuttama fyysinen kuormitus on vaihtunut henkiseksi kuormitukseksi ja työntekijöiden rooli organisaation tuloksen tekijänä on kasvanut. Aineettomasta pääomasta, eli ihmisistä ja osaamisesta on tullut niiden tärkein voimavara ja kilpailuvaltti. Työhyvinvointi strategisena valintana voidaan siis nähdä organisaation kilpailuetuna, kilpailtaessa osaavasta työvoimasta. Oikein toteutetussa työhyvinvoinnin strategiassa yhdistyvät työntekijöiden hyvinvointia ja organisaation kilpailukykyä parantavat tekijät (Suutarinen, M, Vesterinen, P-L, 45 - 51).

Strategialla voidaan tavoitella kilpailuaseman parantamista valtaamalla markkinaosuuksia tai puolustaa olemassa olevia asemia ja markkinoita. Strategian avulla voidaan myös pyrkiä parantamaan liiketoiminnan kannattavuutta lisäämällä toiminnan kustannustehokkuutta, asiakastyytyväisyyttä ja palvelun laatua. Kustannustehokkuus auttaa tuottamaan enemmän tai parempaa ja halvemmalla. Strategia saattaa myös tähdätä yrityksen

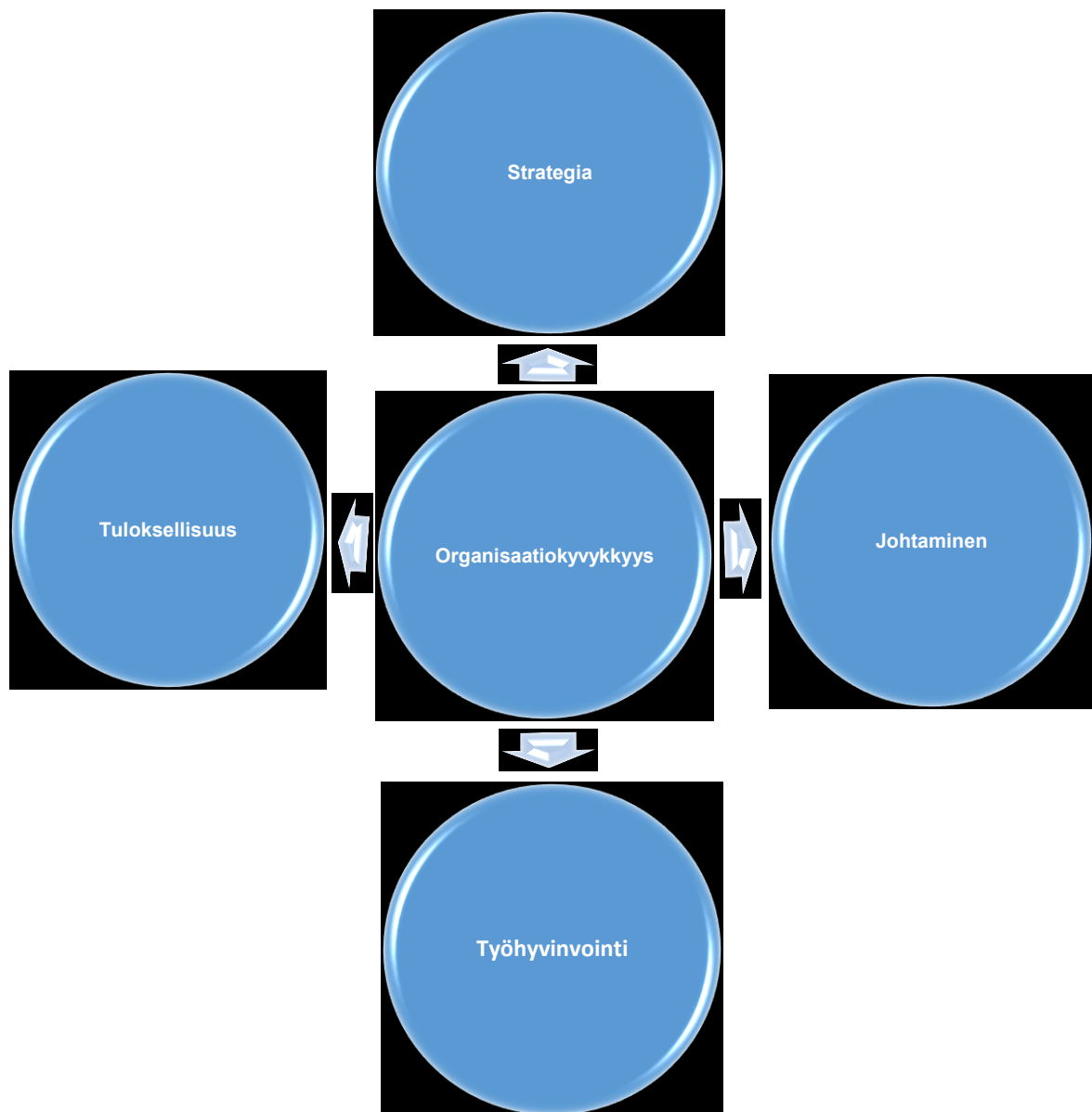
kilpailuedun parantamiseen. Kilpailuetu on jokin yrityksellä oleva ominaisuus mitä muiden on vaikea kopioida. Kilpailuetu muodostuu aineettomasta osaamispääomasta, erikoistumisesta tai ylivoimaisesta tuotteesta. Saattaapa yrityksen strategia perustua myös yksinkertaisesti yritysimagon parantamiseen osaavan henkilöstön houkuttelemiseksi. Oli yrityksen strategia mikä tahansa, tarvitaan sen toteuttamisessa osaavaa henkilöstöä. Nykyaikaisessa tietotyövaltaisessa työssä organisaation tärkein voimavara koostuu henkilöstön osaamispääomasta. Osaava henkilöstö on se yrityksen resurssi ja voimavara jonka varassa yritys menestyy tai menehtyy. Työhyvinvointitoimenpiteillä voidaan vaikuttaa henkilöstön jaksamiseen, kehittymiseen ja osaamiseen liittyviin osaluaisiin. Lisäksi työhyvinvoinnilla voidaan parantaa työssä viihtyvyyttä, motivaatiota, työilmapiiriä ja työn imua. Nämä puolestaan vaikuttavat henkilöstön työssä jaksamiseen, innovatiivisuuteen ja työhön sitoutumiseen, sekä organisaation tuottavuuteen, tehokkuuteen ja palvelun laatuun. Työhyvinvoinnilla on myös vaikutuksia yrityksen imagoon. Hyvä yritysimage saattaa olla tulevaisuudessa tärkeä kilpailutekijä, kilpailtaessa osaavasta työvoimasta. Työhyvinvointistrategia valitaan aina yrityksen liiketaloudellisten ja liiketoiminnallisten tavoitteiden perusteella (Ojala, L., Ahonen, G., 2005. 71 - 72).

2.2.2 Organisaatiokyvykkyys

Organisaation johdon tehtävänä on luoda työn teolle sellaiset olosuhteet, että organisaatio kykenee toteuttamaan strategiaansa ja saavuttamaan toiminnalle asetetut tavoitteet. Tavoitteiden saavuttamista kutsutaan organisaation tuloksellisuudeksi. Organisaatiotuloksellisuus on yläkäsite, joka kuvaa organisaation onnistumista suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Käsite sisältää organisaation kokonaistuottavuuteen, toiminnan taloudellisuuteen, tehokkuuteen, vaikuttavuuteen, kustannusvaikuttavuuteen, kustannustehokkuuteen, sekä organisaation onnistumiseen ja työpaikan imagoon liittyviä alakäsitteitä. Strategisten tavoitteiden saavuttamiseen ja tuloksellisuuteen vaikuttaa organisaatiokyvykkyys. Organisaatiokyvykkyys tarkoittaa organisaation asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen, strategian toteuttamiseen ja tuloksellisuustavoitteen saavuttamiseen vaadittavia kykyjä (Tarkkonen, J., 2018. 71).

Organisaatiokyvykkyys muodostuu eri osatekijöistä ja niiden keskinäisistä syyseuraussuhteista. Johtamisen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden näkökulmasta organisaatiokyvykkyys tarkoittaa kykyä johtaa ja hallita koko organisaatiosysteemiä, eli toteuttaa organisaation strategiaa ja tuottaa asiakkaille niitä palveluita tai tavaroita jotka

sen perustehtäviin kuuluvat ja parantaa työhyvinvointia ja työturvallisuutta. Tämän seurauksena henkilöstön työhyvinvointi ja työtyytyväisyys paranevat. Tämän johdosta työntekijöiden ja työnjohdon yhteistoiminta paranee, mikä puolestaan parantaa aikaansaamista ja strategisten tavoitteiden saavuttamista. Nämä vaikutukset ilmenevät organisaation tuloksellisuutena (Tarkkonen, J, 2018. 72).



KUVIO 2. Organisaatiokyvykyys

2.2.3 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Työhyvinvointia ja tehtyjen kehittämistoimenpiteiden vaikutusta tulisi myös säännöllisesti mitata. Mittaaminen tuo työhyvinvoinnin vaikutukset konkreettisesti näkyväksi, jolloin työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteillä saavutetut tavoitteet voidaan todeta.

Työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä on järjestelmällisesti mitattu vain isoissa tai keski-suurissa yrityksissä. Tyypillisiä työhyvinvoinnin mittareita ovat henkilöstön vaihtuvuutta ja sairauspoissaoloja tarkastelevat mittarit, sekä erilaiset työtyytyväisyyskyselyt. Näillä perinteisillä organisaation työhyvinvointia kuvaavilla mittareilla saadaan hyvinvoinnista kyllä jonkinlainen yleiskäsitys, mutta yksityiskohtaisemman kuvan saamiseksi tulisi käyttää lisäksi erilaisia organisaation ulkoista imagoa mittaavia mittareita, henkilöstötilinpääöstietoja, henkilöstökertomuksia- ja raportteja, Balanced score card:n henkilöstöosiota tai vaikkapa organisaation yhteiskuntavastuusta tietoa tuottavia mittareita (Kauhanen, J, 2016. 221-226).

Työhyvinvoinnin mittaamiseen on olemassa monenlaisia mittareita. Mittareiden valintaan vaikuttavat ennen kaikkea ne asiat tai osa-alueet mitä halutaan mitata.

Mitattaessa työhyvinvoinnin vaikutuksia organisaation tuottavuuteen, tulisi mitata samanaikaisesti esimerkiksi sairauspoissaolojen vaikuttavuutta yrityksen kannattavuuteen. Sairauspoissaaloista aiheutuneet kustannukset suhteutettuna yrityksen liikevoittoon osoittavat kuinka paljon enemmän voittoa yritys tekisi, mikäli sairauspoissaolot vähenisivät. Toisin sanoen työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen vaikuttavat monet eri tekijät yhdessä. Näitä yhteisvaikutuksia tulee tarkastella useiden eri mittareiden avulla. Pelkät liiketaloudellista menestymistä tai työn tuottavuutta kuvaavat mittarit eivät riitä.

Mittaamisen avulla voidaan seurata tehtyjen strategisten valintojen vaikutuksia ja asetettujen tavoitteiden toteutumista koko työhyvinvointiprosessin ajan. Mittaaminen tuottaa tarkkaa tietoa valitun strategian onnistumisesta, toimenpiteiden vaikuttavuudesta ja tavoitteiden saavuttamisesta. Mittareiden valintaan tulisikin kiinnittää huomiota jo työhyvinvointistrategiaa laadittaessa. Tällöin suunniteltuja ja tavoiteltavia hyvinvointivaiku-

tuksia pystytään mittaamaan juuri niiden mittaamiseen tarkoitetuilla mittareilla ja arvioimaan tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia. (Ojala, L, Ahonen, G, 2003. 162, 163).

Perinteiset reagoivat mittarit, kuten sairauspoissaolot ja työtapaturmailmoitukset ilmaiset jo tapahtuneita asioita ja ennakoivat mittarit, kuten itsearviointi- tai työhyvinvointi tutkimukset, ennakoivat tulevia tapahtumia. Mittarit voidaan jakaa vielä laadullisiin tai määrällisiin. Laadullisilla mittareilla voidaan mitata esimerkiksi työyhteisön työhyvinvoinnin tilaa ja määrällisillä mittareilla organisaation tuloksellisuutta. Laadullisia mittareita ovat esimerkiksi erilaiset työilmapiiri ja -yhteisö kyselyt, kuten työhyvinvoinnin tikkataulu. Johtamista puolestaan voidaan arvioida esimies 360 -astetta kyselyn avulla. Siinä esimiehen kollegat ja alaiset arvioivat esimiehen kehittymistä ja johtamistehtävässä onnistumista. Yksilön työhyvinvointia voidaan mitata esimerkiksi hänen psykologista pääomaansa, työn imua tai työkykyään arvioimalla (Manka, M-L, 2016. 215-226).

Tyypillisimpiä organisaation tuloksellisuuden mittaamiseen käytettäviä mittareita ovat erilaiset tuottavuuden, tehokkuuden ja suorituskyvyn mittarit. Tuottavuutta mitattaessa tarkastellaan panoksen ja tuotoksen suhdetta. Tuottavuutta tarkastellaan tyypillisesti sekä työn tuottavuuden, että pääoman tuottavuuden näkökulmasta. Tehokkuutta mitattaessa tarkastellaan asetettujen tavoitteiden saavuttamista käytössä olevilla resursseilla (Liukkonen, P, 2006. 108,109).

3 TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

3.1 Tutkimustehtävän täsmentäminen ja tutkimuksen tavoite

Tämän tutkimuksen tehtävänä on selvittää, integroivan kirjallisuuskatsauksen keinoin, mitä työhyvinvoinnin vaikutuksista yksilön suorituskyyyn, julkisen sektorin organisaation tuloksellisuuteen, sekä työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden johtamiseen tiedetään, aikaisemman tutkimuksen perusteella.

Tavoitteena on selvittää mitkä yksilölliset, organisatoriset ja johtamiseen liittyvät tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin, lisääkö työhyvinvointi julkisorganisaation tuloksellisuutta ja miten työhyvinvointia tulisi johtaa.

Puolueettoman tutkimustiedon avulla julkishallinnon rahoituksesta ja strategisista linjauksista päättävät tahot voivat arvioida työhyvinvoinnin strategista merkitystä ja vaikutuksia johtamiensa organisaatioiden toimintaan.

Integroivan kirjallisuuskatsauksen menetelmin toteutetun tutkimuksen tehtävänä on myös helpottaa muiden tutkijoiden tiedonhakua, kokoamalla heille tutkimustietoa, rajatulta alueelta ja tarjoamalla heidän käyttöönsä aiheesta valmiiksi koottu tiivis kirjallisuuskatsaus (Stol, M, Axelin, A, Suhonen, R, 2015. 110), (Johansson, A, Axelin, A, Stolt, M, Ääri, R, 2007. 2)

Tämän tutkimuksen tehtävänä on selvittää:

- 1. Millaiset tekijät vaikuttavat yksilön työhyvinvointiin ja suoriutskykyyn?**
- 2. Millaisia vaikutuksia osaamisella ja johtamisella on työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen?**
- 3. Mitkä tekijät vaikuttavat organisaation työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen?**

3.2 tutkimuksen näkökulma ja aiheen raja

Työhyvinvointi on hyvin laaja-alainen käsite ja siihen liittyy useita eri ulottuvuuksia.

Työhyvinvoinnin tutkimusala on varsin monitieteistä ja moni ulotteista. Tutkimusala sisältää sekä perustutkimusta, että soveltavaa tutkimusta (Suonsivu, K, 2014. 101).

Tämän vuoksi työhyvinvointia voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. Näkökulman valintaan vaikuttavat tieteenala ja tutkittava asia (Kauhanen, J, 2016. 21).

Tässä tutkimuksessa johtamisen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteyttä tarkastellaan liiketaloustieteen ja strategisen johtamisen näkökulmasta.

Tuloksellisuutta tarkastellaan toiminnan vaikuttavuuden, palvelun laadun, organisaation tuottavuuden, sekä työelämän laadun näkökulmasta.

Työhyvinvointia tarkastellaan organisaation strategisena valintana ja työhyvinvoinnin johtamista strategisen työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta.

Tutkimusaihe rajataan julkisen sektorin organisaatioihin. Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden johtamisesta tarkastellaan erilaisia johtamismalleja ja käytäntöjä, jotka tukevat

organisatorista hyvinvointia ja tuloksellisuustavoitteiden saavuttamista. Tuloksellisuusnäkökulma rajataan julkisorganisaatioilta vaadittujen tuloksellisuuskriteereiden tarkasteluun. Tutkimuksen kohteena olevien organisaatioiden toiminnan tavoitteena ei ole näin ollen voiton tavoittelu, vaan verovarojen kustannus-tehokas käyttö (Aura, O, Ahonen, G, 2016. 22), (Lumijärvi, I, 2009. 20, 21).

3.3 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan muodostaa kokonaiskuva tietystä aihealueesta tai asiakokonaisuudesta. Kirjallisuuskatsausta voidaan käyttää jonkin tietyn ilmiön tai aihealueen tutkimustarpeen kartoittamiseen tai sitä voidaan käyttää itsenäisenä tutkimusmenetelmänä aikaisemman tutkimustiedon analyttisessä kuvaamisessa ja siitä laadittavan synteesin tekemisessä. Sen tehtävänä on tieteenalan teoreettisen ymmärryksen, käsitteiden ja teorian kehittäminen tai olemassa olevan teorian arvioiminen.

Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä perustuu systemaattiseen, prosessimaiseen tieteelliseen menettelyyn ja sillä on samat tieteen tekemisen metodiset vaatimukset kuin muilla tutkimusmenetelmillä. (Stolt, M, Axelin, A, Suhonen, R, 2015. 6-7).

Kirjallisuuskatsaus ei ole tutkimusmenetelmänä kovin yleinen hallintotieteellisessä tutkimuksessa. Tämän tutkimusmenetelmän avulla voidaan tutkia aikaisemmin tehtyä tutkimusta tietystä tutkimusaiheesta ja tuottaa aineiston pohjalta uutta tutkimustietoa (Salminen, A, 2011. 7).

Tutkimusmetodin tulee läpäistä tiedeyhteisön kriittinen arviointi. Tiedon objektiivisuuden vaatimus tarkoittaa tutkimuskohteesta riippuvaa tietoa, johon eivät vaikuta tutkijan omat käsitykset tai mielipiteet. Tutkimustulosten tulee olla myös muiden tutkijoiden toistettavissa samoja menetelmiä käytettäessä. Tutkimusmetodina kirjallisuuskatsaus on vaativa ja työläs. Se täyttää kaikki tieteelliseltä metodilta vaadittavat tiedon julkisluonteen, objektiivisuuden, kriittiseen arvioitavuuteen, sekä itse korjaavuuteen liittyvät vaatimukset. (Salminen, A, 2011. 7-9).

Tutkimusmenetelmänä kirjallisuuskatsaus yhdistelee kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä ja tekniikoita. Tällaista monimenetelmäistä tutkimusstrategiaa kutsutaan Mixed methodiksi (Salminen, A, 2011. 10).

Kirjallisuuskatsaustyyppjä on olemassa useita ja niiden nimet vaihtelevat tieteenalasta ja kirjallisuudesta riippuen. Eri katsaustyyppjä yhdistää samat prosessiin liittyvät vaiheet, eli kirjallisuushaku, kriittinen aineiston arviointi, aineiston synteesi ja aineiston

analyysi. Vaikka erityyppisiä kirjallisuuskatsauksia on olemassa useita, voidaan ne jakaa kolmeen päätyyppiin, joita ovat:

kuvaileva kirjallisuuskatsaus (Narrative literature reviews), systemaattinen kirjallisuuskatsaus (Systematic reviews), sekä määrällinen- ja laadullinen meta-analyysi (Meta-analysis), (. (Stolt, M, Axelin, A, Suhonen, R, 2015. 8).

4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu käsitykseen työhyvinvoinnin positiivisista vaikutuksista työntekijän hyvinvointiin ja suorituskyykyyn, työhyvinvoinnin positiivisista vaikutuksista julkisorganisaation tuloksellisuuteen, sekä johtamisen positiivisista vaikutuksista työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen.

Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat on johdettu Leenamajja Otalan ja Guy Ahosen vuonna 2003 (Ojala, L, Ahonen, G, 2003. 22-24) esittelemän työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteyttä kuvaavan mallin pohjalta. Mallissa kuvataan työntekijän työhyvinvoinnin ja suorituskyykyyn-, osaamisen ja johtamisen-, sekä koko työyhteisön hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteyttä. Malli on esitetty kuviossa 3.

Ojalan ja Ahosen kehittämä malli on kuvattu alun perin liiketaloudellisin periaattein toimivan organisaation näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan pätevätkö samat teoreettiset oletukset myös voittoa tavoittelemattomissa julkisen sektorin organisaatioissa.

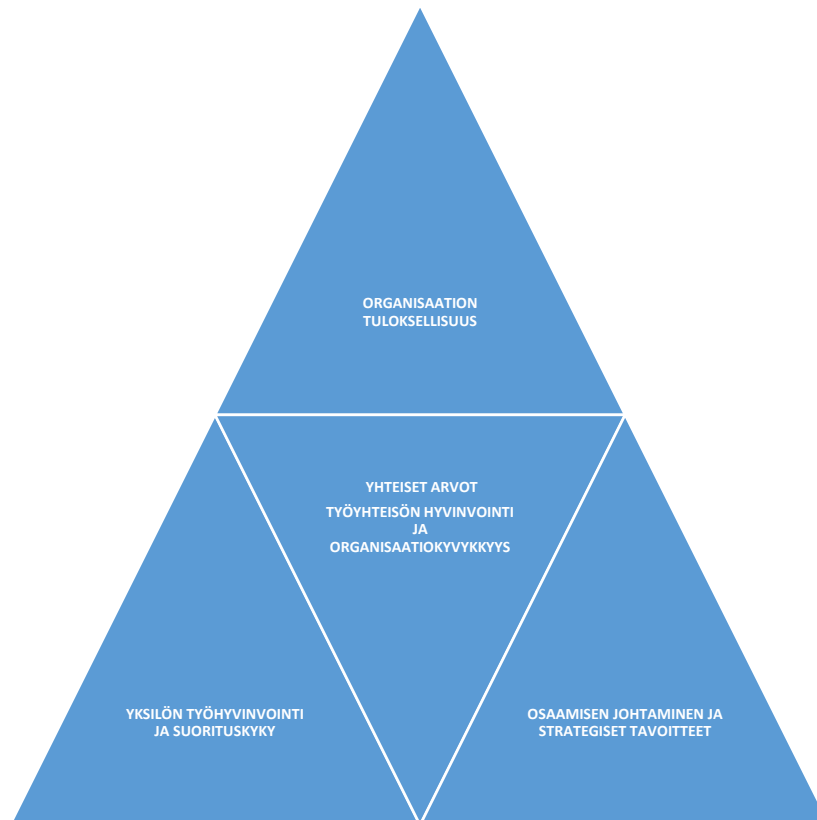
Ojalan ja Ahosen työhyvinvointimallin perusteella yksilön hyvinvointi koostuu fyysisistä, psyykkisistä ja sosiaalisista hyvinvointitekijöistä. Yksilön työsuoritukseen vaikuttavat, hyvinvointi tekijöiden lisäksi, hänen tiedollinen ja taidollinen osaamisensa, sekä arvot ja työmotivaatio. Yhdessä nämä tekijät muodostavat yksilön suorituskyykyyn ja vaikuttavat siihen miten hän pystyy hyödyntämään omaa osaamistaan. Mallissa yksilö nähdään pääosin yrityksen voiton tuottamisen välineenä (Ojala, L, Ahonen, G, 2003. 22).

Työyhteisön hyvinvointi syntyy yksilöiden ja organisaation yhteisistä ponnisteluista, jossa kumpikin osapuoli vastaavat yhdessä työhyvinvoinnin kehittämisestä ja ylläpitämisestä yhteisten arvojen ja tavoitteiden pohjalta. Näiden tavoitteiden ja ponnisteluiden vaikutuksesta muodostuu hyvinvoiva työyhteisö, jonka toiminta on tuloksellista (Ojala, L, Ahonen, G, 2003. 23,24).

Johtamisen tehtävä on organisaatiossa olevien resurssien ja osaamisen tarkoituksenmukainen hyödyntäminen ja yhdisteleminen siten, että organisaatio kykenee saavuttamaan toiminnalle asetetut strategiset tavoitteensa. Johtamisella vaikutetaan myös työhyvinvointiresurssien allokoimiseen, työolosuhteiden ja töiden järjestelemiseen, sekä yksilöiden motivaatioon ja työhön sitoutumiseen. Tässä tehtävässä onnistuminen ilmenee organisaatiokyvykkyytenä. Tavoitteiden saavuttaminen puolestaan ilmenee organisaation toiminnan tuloksellisuutena (Ojala, L, Ahonen, G, 2003. 22), (Tarkkonen 2018, 72).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella pätevätkö mallin teoreettiset lähtökohdat, aiheesta aikaisemmin tehdyn tutkimuksen mukaan, myös voittoa tavoittelemattomissa julkisen sektorin organisaatioissa.

Tämän tutkimuksen teoreettisia käsitteitä ovat työhyvinvointi, sisältäen yksilön ja työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavat tekijät, tuloksellisuus, määriteltynä julkisen organisaation tuotoksina ja strategisen työhyvinvoinnin johtaminen.



KUVIO 3. Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteyttä kuvaava malli. Otalan ja Aho-sen(2003) mallia mukaillen.

4.1 Työhyvinvoinnin käsite

Työhyvinvointi on käsitteenä laaja-alainen ja sisältää monitieteisyytensä vuoksi, useita eri osa-alueita ja ulottuvuuksia. Työhyvinvointia voidaankin tarkastella monista eri näkökulmista. Näkökulman valintaan vaikuttavat mm. tieteenala ja tutkittava asia. Yleisimpiä työhyvinvoinnin tarkastelunäkökulmia ovat lääketieteelliset-, terveystieteelliset-, psykologiset-, sosiaalipoliittiset-, lainsäädännölliset-, liiketaloustieteelliset- ja johtamisen näkökulmat (Kauhanen, J, 2016. 21).

Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työhyvinvoinnin kokemus on yksilöllinen, eikä sille voida määritellä yhtä ainoaa oikeaa määritelmää. Sen mukaan työhyvinvointi koostuu työstä ja sen mielekkyydestä, sekä terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Se katsoo työhyvinvoinnilla olevan suoria yhteyksiä työn tuottavuuteen ja organisaation kilpailukykyyn, koska työhyvinvoinnin parantuessa työntekijöiden innostuneisuus ja motivaatio paranevat, sitoutuminen organisaation vahvistuu, sairauspoissaolot vähenevät ja työn tuottavuus kasvaa. Lisäksi organisaation maine ja ulkoinen työnantajakuva paranevat (Sosiaali- ja terveysministeriö, Työhyvinvointi).

Työhyvinvoinnin käsite ei sisällä pelkästään terveyden edistämistä, työntekijöiden fyysisen työkyvyn säilyttämistä tai turvallisemman työympäristön ja työolojen luomista, vaikka sellaiseksi se hyvin usein mielletään. Työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttavat lisäksi yksilön omat tulkinnat, organisaation toimintatapa, työilmapiiri ja johtaminen. Käsite on näin ollen hyvin laaja-alainen (Manka, M-L, 2016. 5)

Tutkimuksessaan, Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014, Aura, Ahonen, Hussi ja Ilmarinen, lanseerasivat uuden, Strategisen hyvinvoinnin johtaminen -käsitteen, jonka keskiössä on työhyvinvointityön taloudelliset vaikutukset.

Tutkijoiden oman määritelmän mukaan strateginen työhyvinvointi tarkoittaa sitä osaa työhyvinvoinnin kokonaisuudesta joka tukee yrityksen kannattavuutta tai julkisen sektorin organisaation tuottavuutta ja toiminnan vaikuttavuutta (Aura O, Ahonen G, Hussi T, Ilmarinen J, 2014).

4.2 Työhyvinvointimallit

Työhyvinvointimalleilla voidaan kuvata työhyvinvoinnin eri osatekijöistä muodostuvaa kokonaisuutta. Mallit konkretisoivat työhyvinvoinnin käsitettä ja kuvaavat niitä tekijöistä joista työhyvinvointi koostuu. Hyvinvointimallien avulla työhyvinvointia voidaan kehittää suunnitelmallisesti. Mallien avulla voidaan arvioida vaikkapa organisaation yksittäisiä kehittämistarpeita tai työhyvinvoinnin ongelmia. Mallit tarjoavat myös mahdollisuuden kokonaisten työhyvinvoinnin kehittämishankkeiden suunnitelmalliseen toteutukseen (Suutarinen, M, Vesterinen, P-L, 2010. 25, 26).

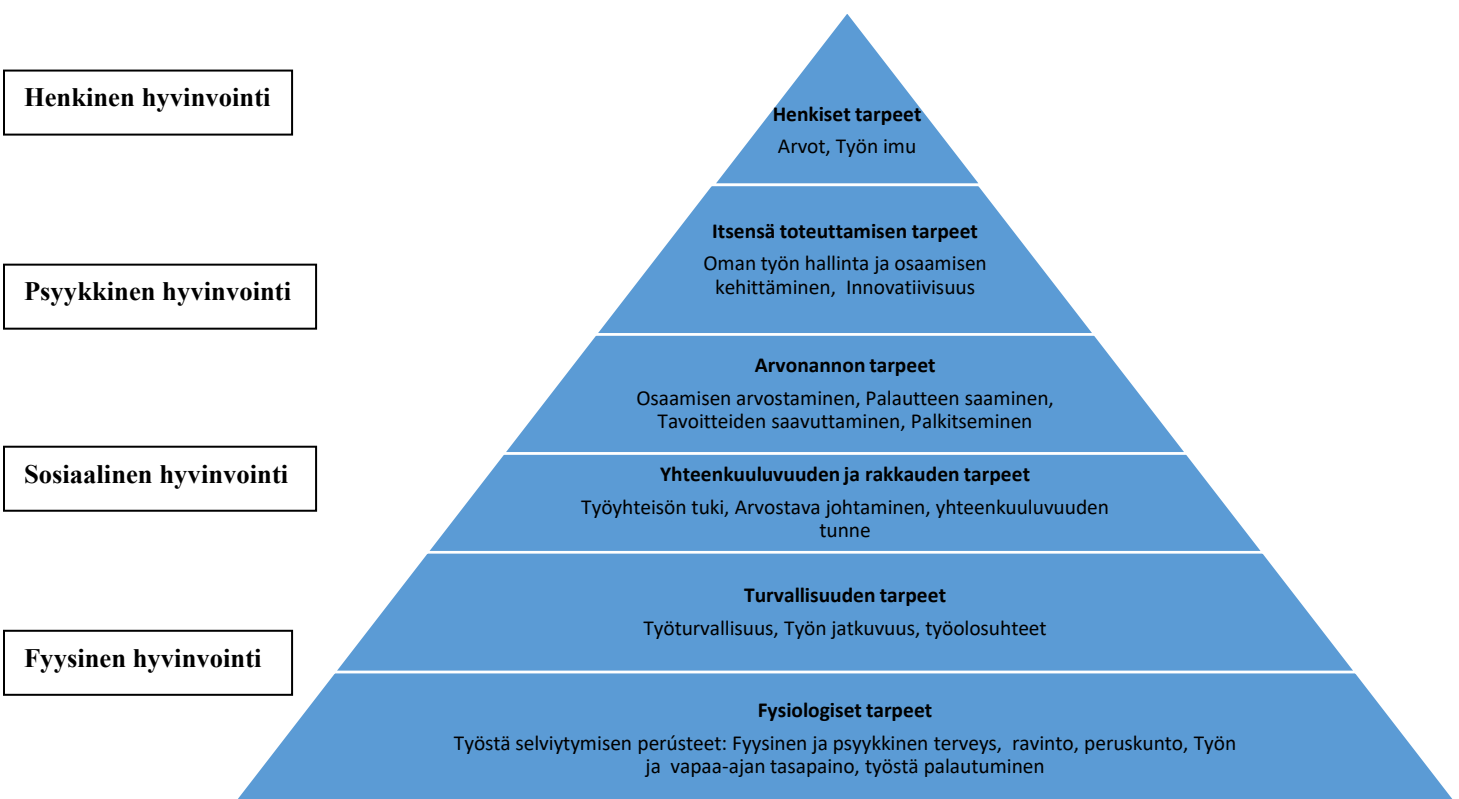
Marja-Liisa Mankan, ”Työhyvinvointi” -kirjassaan esittelemä, voimavaralähtöinen työhyvinvointimalli liittää yhteen organisaation inhimilliset voimavarat, niiden johtamisen ja työelämän laadun, työhyvinvoinnin kokonaisuudeksi. Siinä työhyvinvointi nähdään organisaation strategisena menestystekijänä joka oikein johdettuna lisää organisaation työhyvinvointia ja tuottavuutta. Kun työhyvinvoinnin kehittäminen on hyvin suunniteltua ja tavoitteellista, pystytään vaikutuksia myös mittaamaan. Voimavaralähtöisessä mallissa hyvinvointi muodostuu organisaatiokulttuurista ja toimintatavoista, joihin vaikuttavat työn sisältöön, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksiin ja organisaation pelisääntöihin liittyvät rakennetekijät, sekä sosiaaliseen pääomaan liittyvät johtamisen laatuun ja työilmapiiriin vaikuttavat tekijät (Manka, M-L, 2016. 75-76).

Päivi Rauramon kehittämässä, työhyvinvoinnin portaat – mallissa, työhyvinvointia kuvataan Maslow: n tarvehierarkian mukaisessa järjestyksessä. Mallissa alemman tason tarpeiden täytyminen on edellytys seuraavan tason tarpeiden täyttymiselle. Rauramon mallissa yksilö nähdään psykofyysisenä kokonaisuutena, jossa työ vaikuttaa yksilön vapaa-aikaan ja päinvastoin. Koska yksilön yksityiselämän ongelmat vaikuttavat väistämättä hänen työhönsä ja toisaalta työelämän henkinen ja fyysinen kuormitus vaikuttavat usein hänen vapaa-ajalla kokemaansa hyvinvointiin ja yksityiselämän sosiaalisiin suhteisiinsa, voidaan tarvehierarkian porrasmallin avulla etsiä selittäviä syy-yhteyksiä hyvinvoinnin kokemiseen työssä ja vapaa-ajalla (Rauramo, P, 2004. 39, 40).

Maslow vastasi tarvehierarkian mallia koskevaan kritiikkiin täydentämällä malliaan myöhemmin. Hän myönsi, ettei alemman portaan tarpeiden täydellinen tyydyttyminen

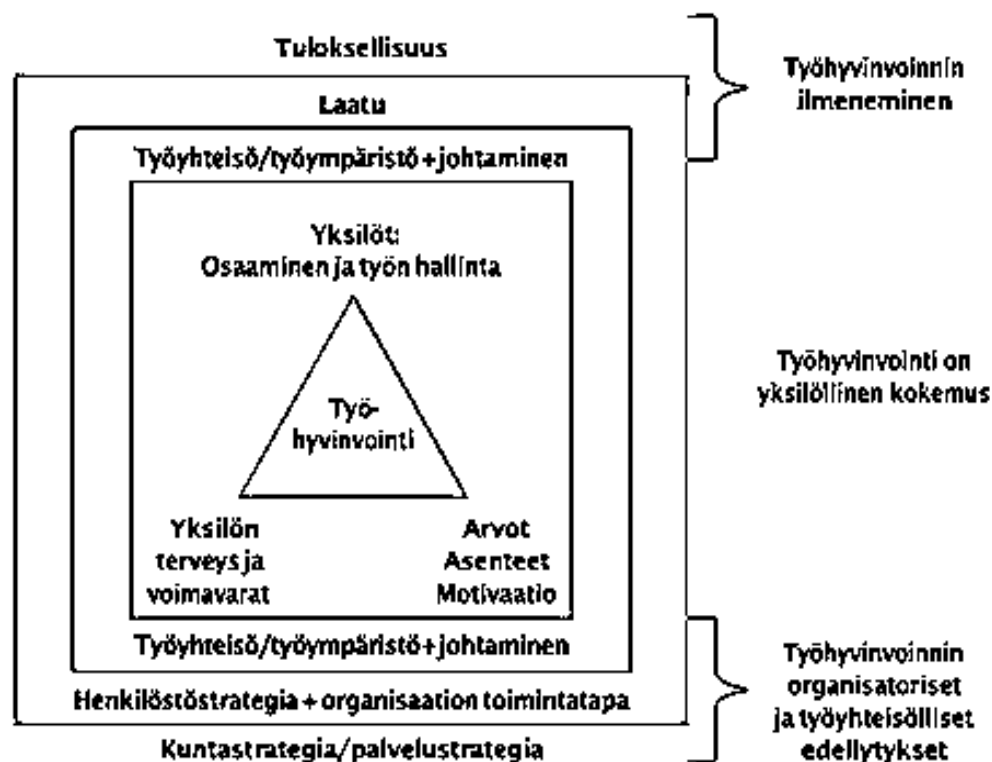
ole ehtona ylemmän portaan tarpeiden tavoittelulle. Näin ollen Rauramon malli antaa työhyvinvoinnin edellytyksistä ja niihin liittyvistä tarpeista hyvän kokonaiskuvan (Kehusmaa, K, 2011. 14).

Leenamajja Ojalan ja Guy Ahosen kehittämä hyvinvointimalli peilaa yksilön työhyvinvointia Maslowin tarvehierarkiaan. Mallin mukaisesti yksilön fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset hyvinvointi -tarpeet täyttyvät alemmalta tasolta ylöspäin. Yksilön fysiologisten perustarpeiden täyttyminen on edellytys hänen fyysiselle hyvinvoinnilleen, joka puolestaan on työhyvinvoinnin perusta. Tämän tarpeen täyttyminen on ehtona seuraavan tason tarpeiden tavoittelulle ja niin edelleen. Ojala ja Ahonen ovat lisänneet malliinsa kuudennen, henkisen hyvinvoinnin ja ”sisäisen draivin” tason. Se kuvaa yksilön henkistä hyvinvointia, joka on lähtöisin hänen omista arvoistaan, motiiveistaan ja halustaan. Ne vaikuttavat yksilön motivaatioon ja työhön sitoutumiseen. Nämä hyvinvoinnin osa-alueet ovat kiinni hänestä itsestään, eikä niihin voida työnantajan toimin vaikuttaa (Ojala, L, Ahonen, G, 2003. 21).



KUVIO 4 Työhyvinvoinnin portaat, Rauramon(2004) ja Ahonen, ym(2003) mallia mukaillen.

Kuntatyönantajan vuonna 2007 esittelemässä ”Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt -suositus kunta-alalle” -julkaisussa on kehitetty kuntaorganisaatioiden tarpeisiin kolme eri työhyvinvointimallia erilaisten tarpeiden ja erilaisissa toimintaympäristöissä toimivien organisaatioiden käyttöön. Kuviossa neljä kuvataan Kuntien eläkevaikutuksen (Keva) määrittelemää työhyvinvointimallia, jossa työhyvinvointi on toiminnan keskiössä. Kuviossa on kuvattu ne keskeiset tekijät joista työhyvinvointi syntyy, työhyvinvointia mahdollistavat ja tukevat tekijät kuten johtaminen ja strategiset valinnat, sekä työhyvinvoinnin vaikutukset ja niiden ilmeneminen organisaation sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön (Kuntatyönantajat, 2007).



KUVIO 5 Kuntaorganisaation työhyvinvointimalli (Kuntatyönantajat, 2007)

Kaksi muuta työhyvinvointimallia ovat työterveyslaitoksen määrittelemä työkyky – malli, jossa esitellään yleisellä tasolla työyhteisön työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja niiden edistämiseen tähtääviä toimenpiteitä, sekä työhyvinvointia työn imu -käsitteen avulla kuvaava malli. Malli on rakennettu Työterveyslaitoksen tutkija Jari Hakasen väitöskirjatutkimuksen pohjalta ja se perustuu positiivisen psykologian tutkimussuuntauk-

seen. Malli selventää työn imuun organisaatiotasolla vaikuttavia tekijöitä ja toimenpiteitä (Kuntatyönantajat, 2007).

4.3 Julkisen organisaation tuloksellisuus

Julkisorganisaation tuloksellisuuden käsite sisältää toiminnan kustannus-tehokkuuteen ja laatuun, palveluiden kattavuuteen ja saatavuuteen, vaikuttavuuteen ja oikeudenmukaisuuteen, sekä työelämän laatuun liittyviä ulottuvuuksia. Tuloksellisuus voidaan siten katsoa yläkäsitteeksi joka pitää sisällään edellä mainittuja organisaation aikaansaannoksia, suoriutumista tai strategista onnistumista kuvaavia alakäsitteitä. Tuloksellisuudella kuvataan siis organisaation kokonaisuonnistumista, joka pitää sisällään tuottavuuden ja laadullisten tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät saavutukset. Organisaation tuloksellisuuteen on viimeaikoina lisätty myös sosiaalinen ulottuvuus, joka pitää sisällään organisaation yhteiskuntavastuuseen, toiminnan eettisyyteen, kestävään kehitykseen ja ympäristövastuusiin liittyviä odotuksia ja toimintaperiaatteita. Näin ollen toiminnan tuloksellisuuteen on liitetty myös moraalinen ulottuvuus (Lumijärvi, I, 2009. 15 - 19).

Julkisen organisaation ja yksityisen yrityksen tuloksellisuuskäsitteiden merkitykset eroavat toisistaan lähinnä siinä mitä ne kuvaavat ja mitä niillä tavoitellaan. Liiketaloudellisin periaattein toimivassa yrityksessä tuloksellisuus kuvaa toiminnan tuottamaa voittoa, sijoitetun pääoman tuottoa, sekä liiketoiminnan kannattavuutta.

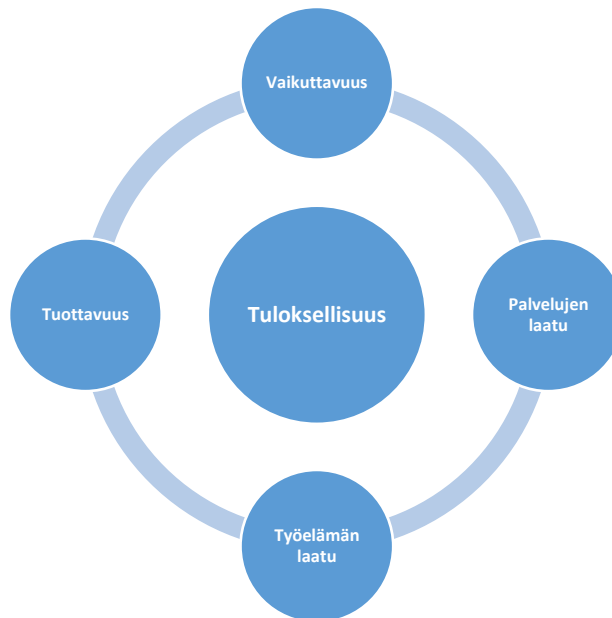
Julkisen organisaation tuloksellisuus puolestaan kuvaa toiminnan kustannus-vaikuttavuutta, eli niitä tuotoksia, joita sille osoitetuilla verovarilla on saatu aikaiseksi (Aura, O, Ahonen, G, 2016. 22).

Yrityksen menestystä mitataan pääasiassa liiketaloudellisilla mittareilla ja tuloksellisuutta tarkastellaan omistajan, sijoittajien ja yrityksen muiden sidosryhmien näkökulmasta. Julkisen organisaation menestystä mitataan sen tuottamalla julkisella hyödyllä (public value, common good) ja tuloksellisuutta tarkastellaan poliittisten tavoitteiden toteutumisen ja asiakkaiden käyttäjäkokemuksien näkökulmasta (Lumijärvi, I, 2009. 20, 21).

Tarkasteltaessa julkisorganisaation tuloksellisuutta nousee kirjallisuudesta esiin neljä tuloksellisuusvaatimuksille asetettua painopistettä. Toiminnan tuloksellisuuden tulee

täyttää ainakin seuraavat kriteerit: Toiminnan vaikuttavuus, palvelun laatu, organisaation tuottavuus, sekä työelämän laatu (Kt, 2017), (Kt, 2005. 99 - 101).

Tarkastelemme seuraavaksi tarkemmin edellä mainittuja käsitteitä.



KUVIO 6. Kuntaorganisaation tuloksellisuusvaatimusten painopisteet. Kuntatyönantajat(2017) mallia mukaillen.

4.3.1 Vaikuttavuus

Julkisen palvelun vaikuttavuudella tarkoitetaan sitä, miten hyvin organisaatio on kyennyt tuottamaan sille määrätyillä resursseilla niitä palveluita jotka sen tuotettavaksi on määritetty. Tässä tehtävässä onnistuminen näkyy palvelun asiakkaalle tuottamana lisäarvona, eli asiakas arvona. Palvelun yhteiskunnallinen arvo perustuu siihen lisäarvoon, jonka se tuottaa yhteiskunnalle, poliittisesti asetetuilla tavoitteilla ja sille osoitetuilla resursseilla. Tätä lisäarvoa kutsutaan julkiseksi arvoksi (public value).

Palveluiden vaikuttavuutta arvioitaessa on huomioitava kuntaorganisaatioiden rajoitettu autonomia toiminnan vaikuttavuuden ja tulostavoitteiden asettamisessa. Ensinnäkin vaikuttavuuden tavoitteet asettaa poliittiset päätöksentekaelimet, jotka peilaavat päätöksissään äänestäjien, eli palveluiden käyttäjien toiveita. Toiseksi palveluiden laadukkuuden ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista arvioivat pääasiassa tavoitteiden asettajat ja palveluiden käyttäjät. Viime kädessä voidaan katsoa palveluiden käyttäjien käyttävän

valtaansa heidän valitessaan vaaleissa poliittiset päättäjät, jotka myöhemmin päättävät heille tarjottavista julkisista palveluista (Lumijärvi, I, 2009. 19 - 20).

4.3.2 Tuottavuus

Työn tuottavuudella tarkoitetaan liiketaloustieteessä panoksen ja tuotoksen välistä suhdetta. Tuottavuudella kuvataan liiketaloustieteissä siis tuotannon tehokkuutta. Tuottavuus voidaan jakaa edelleen osa tuottavuuteen ja kokonaistuottavuuteen (Aura, ym. 29). Osatuottavuudella tarkoitetaan niitä tuotoksia, palveluita ja tavaroita, jotka tietyllä panoksella saadaan aikaiseksi. Osatuottavuudella tarkoitetaan usein työn tuottavuutta, joka kuvaa tuotoksen tuottamiseen vaaditun työpanoksen ja tähän käytetyn pääoman määrää ja näiden suhdetta. Tuottavuuden mittarina voidaan käyttää myös muita kuvaajia, kuten tuotoksen jalostusarvoa tai teknisten investointien tai pääomien osuutta tuottavuuden osatekijöinä (Lumijärvi, I, 2009. 20).

Kokonaistuottavuudella tarkoitetaan sitä arvonlisäyksen kasvua joka syntyy teknisen kehityksen tuloksena, työ- ja pääomapanostuksen pysyessä samana (Kehusmaa, K, 2011. 76). Arvonlisäystä voi syntyä esimerkiksi jonkin kalliimman tuotannontekijän, tai sen osan, korvaamisesta halvemmalla tuotannon tekijällä. Usein tällä tarkoitetaan tuotannon automatisointia.

Kokonaistuottavuutta on vaikea mitata, koska tuottavuuteen vaikuttavat monet eri tekijät kuten teknisten investointien tai pääomien muutokset. Tuottavuuden mittaamiseen vaikuttavat lisäksi organisaatiossa tuotettavat tuotokset ja mittaamiseen käytetty ajanjakso. Liiketaloudessa ajallisesti lähimpänä olevat vaikutukset ovat taloudellisesti tärkeämpiä, kuin kauempana tulevaisuudessa olevat, vaikka ne olisivat rahallisesti arvokkaampia (Aura, O, Ahonen, G, 2016. 29).

Tavaratuotannossa tuotokset ja kustannukset ovat helpommin mitattavissa, kuin palvelutuotannossa. Esimerkiksi yksittäisen palvelun tuottamisesta aiheutuvia kustannuksia saattaa olla vaikea kohdentaa ja toisaalta kustannukset saattavat olla hankalasti kohdennettavissa johonkin tiettyyn palvelusuoritteeseen. Omat haasteensa mittaukseen tuovat organisaatiot, jotka tuottavat sekä konkreettisia hyödykkeitä että aineettomia hyödykkeitä, joiden yhteismitallistaminen on haastavaa (Lumijärvi, I, 2009. 25 - 26).

Julkisorganisaatioissa toiminta painottuu usein aineettomia- ja konkreettisia hyödykkeitä tuottavaan palvelutuotantoon, mikä aiheuttaa ongelmia kustannuksien kohdentamiselle ja kokonaistuottavuuden mittaamiselle. Kokonaistuottavuutta voidaan arvioida laskeamalla yhteen tuotetut suoritteet ja niihin käytetyt resurssit. Toiminnan tuottavuutta voidaan kuvata myös tuottavuudessa tapahtuneiden muutosten tai toiminnan taloudellisuutta osoittavien tunnuslukujen avulla. Toiminnan tuottavuus voidaan osoittaa esimerkiksi tuotoksen ja sen aikaansaamiseksi käytetyn työpanoksen suhteissa tapahtuneen muutoksen avulla. Toimintaan sidotun pääoman tuottoa voidaan tarkastella suhteuttamalla pääomapanostus aikaansaatuihin tuotoksiin. Toiminnan taloudellisuus tarkoittaa tuottavuuden käännteislukua, jossa tuotto-panos suhde ilmaistaan yksikkökustannusmuodossa euroa/suorite. (Kuntatyönantajat, 2005. 101), (Valtiovarainministeriö, 2014. 41). Tunnetuimpia työn tuottavuutta mittaavia mittareita ovat, tuotannontekijöiden tuottavuutta ja korvattavuutta tutkiva Cobb-Douglas funktio (Aura, O, Ahonen, G, 2016. 29), sekä kansantalouden tuottavuutta mittaava bruttokansantuotteen kasvuvauhti, joka kuvaa bruttokansantuotetta, tehtyä työtuntia kohden ja näiden kasvuvauhtia (Kehusmaa, K, 2011. 79).

4.3.3 Palvelun laatu

Artikkelissaan, *Laatu kolmesta tarkastelunäkökulmasta: tekninen, kaupallinen ja palveluun liittyvä laatu*, Professori, Lili-Anne Kihn, Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulusta, katsoo palvelun laatu – käsitteen määrittämisen vaikeudeksi sen, että palvelu on tapahtumana abstrakti ja kokemuksen subjektiivinen. Laadun käsitteellistäminen on nähty ongelmallisena myös tieteellisessä tutkimuksessa, käsitteen laajuuden ja kompleksisuuden vuoksi. Palvelun laatua on myös tutkittu hyvin erilaisista näkökulmista ja lähtökohdista ja tämä on vaikuttanut osaltaan käsitteen määritelmiin. Tutkimustuloksissa kuitenkin korostuvat palvelun tekninen toteutus, palveluympäristö, sekä lopputulos. Laatutyö nähdään yrityksissä ja julkisissa organisaatioissa niin tärkeänä että se kiinnostaa niin johtamisen kuin tutkimuksenkin alueella (Ursin, K, Pekkola, E, Stenvall, J, 2015. 283, 294).

Kuntaorganisaatiossa palvelun laatu liitetään asiakastyytyväisyyteen, eli asiakkaan kokemuksiin palvelun laadusta. Palvelun laatua mitataan erilaisten asiakastyytyväisyyssmittausten avulla. Asiakastyytyväisyyden mittaamisessa käytetään mm. palvelun saata-

vuuteen, tiedottamiseen, asiointiin, palvelutapahtumaan ja palveluympäristöön liittyviä kriteereitä. (Kuntatyönantajat, 2005. 100).

Asiakkaan kokemaan palvelun laatukokemukseen vaikuttavat asiakkaan subjektiiviset ennakko-odotukset palvelusta ja miten toteutunut palvelukokemus vastasi näitä odotuksia (Ursin, K, Pekkola, E, Stenvall, J, 2015. 291).

4.3.4 Työelämän laatu

Kuntaorganisaatiossa työelämän laadun parantaminen nähdään osana tuloksellisuustavoitteita. Tuloksellisuuteen ja työelämän laadun kehittämiseen liittyvät tavoitteet on kirjattu osaksi kuntaorganisaation strategiaa ja ne nähdään toisiaan tukevinä tavoitteina. Työelämän laadun parantaminen käsittää kokonaisvaltaisen työelämän kehittämisen, jonka tavoitteena on henkilöstön kokema fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja taloudellisen työnantajasuhteen parantaminen, muutoksen hallinta ja työhyvinvointi. Henkilöstö nähdään organisaation sosiaalisena pääomana, jonka voimavarat koostuvat terveydestä, työkyvystä, osaamisesta, motivaatiosta ja työhön sitoutumisesta. Työelämän kehittäminen tukee myös organisaation tuloksellisuustavoitteita. Hyvä johtaminen, työn organisointi, riittävä osaaminen ja työn hallinnan tunne heijastuvat organisaation tuloksellisuuteen, tuottavuuden, palvelun laadun, henkilöstön aikaansaamisen, toiminnan vaikuttavuuden ja asiakastyytyväisyyden muodossa (Kuntatyönantajat, 2005. 27, 28).

4.4 Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen

Strategia käsitteenä tarkoittaa organisaatiossa samaa asiaa, oli kyseessä voittoa tavoittelematon julkisen sektorin organisaatio tai liiketaloudellisin periaattein toimiva liikeyritys. Strategian tavoitteena on varautua uhkiin ja mahdollisuuksiin ja menestyä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Hyvin muotoiltu pitkän tähtäimen strategia mahdollistaa liikeyrityksen menestymisen kilpailluilla markkinoilla ja julkisen sektorin organisaatiota selviytymään menestyksekkäästi perustehtävästään sille annettuja resursseja allukoimalla.

Julkisen organisaation strategisena haasteena on sen rajoitettu autonomia. Yhtäältä haasteita aiheuttaa poliittinen päätöksenteko koneisto, joka päättää niukkojen resurssien jakamisesta. Toisaalta oman haasteensa strategisille valinnoille tuovat eri sidosryhmien vaatimukset resurssien allokoinnista, sekä lainsäädännön toimintaa ohjaavat velvoitteet.

Julkisen organisaation toiminta ei perustu voiton tavoitteluun, eikä se myöskään toimi kilpailluilla markkinoilla liiketaloudellisin periaattein. Tämän vuoksi sen strategiset tavoitteet perustuvat resurssien allokoimiseen kustannustehokkaasti. Toisin sanoen sen tavoitteena on tuottaa laadukkaita palveluita sille osoitetuilla resursseilla. Sen toimintaan ei myöskään liity liikeyritysten kaltaista taloudellista riskiä ja konkurssin uhkaa. Strateginen johtamisprosessi etenee julkisissa organisaatioissa hierarkkisesti ylhäältä alaspäin. Ylin johto määrittelee organisaation toiminta-ajatuksen ja perustehtävän, siihen osoitetut resurssit, sekä toiminnan tavoitteet ymmärrettävässä muodossa (Lumijärvi, I, Jylhäsaari, J, 2000. 215, 216).

Kun työhyvinvointitavoitteet on kiinnitetty osaksi organisaation strategiaa, edellyttää sen toteutuminen strategialähtöistä johtamista. Strategialähtöinen työhyvinvoinnin johtaminen lähtee organisaation strategiasta, joka asettaa myös toiminnalle raamit ja määrittelee resurssit. Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen ottaa huomioon organisaation strategiassa määritellyt uhat ja mahdollisuudet ja pyrkii vastaamaan niihin joustavalla muutoksen hallinnalla. Johtaminen edellyttää näin ollen näkemyksellistä ja ennakoivaa muutosjohtajuutta. Tavoitteena on työvoiman tehokas käyttö ja toiminnan tuloksellisuus, yksilö- ja organisaatiovoimavaroja hyödyntämällä. Johtamisen tehtävänä on tuoda organisaation strategiset tavoitteet ymmärrettäväksi, siten että tavoitteet nähdään hyvinä ja tavoittelemisen arvoisina. Tällöin tulee kiinnittää huomiota työn vaatimuksiin ja mahdollisiin muutos- ja kehittämistarpeisiin. Kun työhyvinvointia toteutetaan työnteon ytimessä on työ sujuvaa ja häiriötöntä, eikä liian kuormittavaa. Silloin se on myös tuottavaa ja tehokasta (Suutarinen, M, Vesterinen, P-L, 2010. 56, 57).

4.4.1 Strateginen johtaminen

Strategia juontaa juurensa antiikin Kreikan sanasta Strategos ja sillä tarkoitettiin alunperin sodankäynnin taitoa. 60-luvulla strategia levisi armeijan piiristä liikkeenjohtamiseen, kilpaluuympäristön kiristymisen johdosta. Strategian avulla yritys tai organisaatio tekee toimintasuunnitelman jolla se varautuu toimintaympäristön uhkiin ja mahdollisuuksiin. Tavoitteena on yrityksen kilpailuaseman parantaminen (Kauhanen, J, 2016. 18)

Strateginen johtaminen (SM, Strategic Management) on tehokas johtamismenetelmä ja se on suosittu julkisen sektorin organisaatioissa. Strateginen johtaminen perustuu organisaation toiminnan kokonaisjohtamiseen, johon yhdistetään strateginen suunnittelu. Strateginen johtaminen perustuu ylhäältä - alas perustuvaan management – johtamiseen, missä ylin johto muotoilee organisaation vision, asettaa toiminnalle strategiset tavoitteet ja seuraa tavoitteiden toteutumista. Ylin johto myös antaa puitteet alemman tason operatiivisen toiminnan johtamiselle. (Suonsivu, K, 2011, 142).

4.4.3 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Strategisessa henkilöstöjohtamisessa, human resource management (HRM), yhdistyvät organisaation pitkän- ja lyhyen aikavälin strategiset tavoitteet ja yksilön voimavarat huomioon ottava kannustava johtaminen. Strateginen henkilöstöjohtaminen perustuu, leadership ja coaching –menetelmiä hyödyntävään johtamisjärjestelmään, jonka tavoitteena on voimaannuttaa ja kannustaa yksilöitä huippusuoritusta ja työhyvinvointia parantamaan itsensä johtamiseen ja –kehittämiseen (Suonsivu, K, 2011. 149).

Nimensä mukaisesti Strategisella henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan organisaation henkilöstövoimavarojen johtamista. Siinä henkilöstö nähdään organisaation tärkeänä, ellei peräti tärkeimpänä voimavarana. Tämä johtamisjärjestelmä käsittää kaiken työvoiman palkkauksesta, työntekijöiden motivoimiseen, kehittämiseen ja palkitsemiseen liittyvät toiminnot. Tavoitteena on houkutella organisaatioon osaavia tekijöitä ja saada heidät pysymään siellä. Työntekijöiden osaamisen jatkuva kehittäminen ja palkitseminen hyvistä työsuorituksista auttaa työkyvyn ylläpitämisessä ja työurien pidentämisessä (Kauhanen, J, 2012. 17). Tällainen johtamismenetelmä on, strategisista lähtökohdistaan huolimatta, ihmiset huomioon ottava ja soveltuu siksi hyvin myös työhyvinvoinnin johtamiseen.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimusmenetelmänä Integroitu kirjallisuuskatsaus

Tässä tutkimuksessa käytetään tutkimusmenetelmänä integroivaa kirjallisuuskatsausta. Integroivan kirjallisuuskatsauksen voidaan katsoa olevan osa systemaattista kirjallisuuskatsausta, sen tutkimusmenetelmiin ja tutkimusprosessiin liittyvien vaatimusten vuoksi. Integroiva katsaus on kuitenkin kirjallisuuteen liittyvissä vaatimuksissa systemaattista katsausta sallivampi ja laaja-alaisempi ja se sallii erilaisiin tutkimusmenetelmiin, sekä empiiriseen-, että teoreettiseen tutkimukseen perustuvan kirjallisuuden käyttämisen. Katsaukseen liittyy myös narratiivisia ulottuvuuksia. Integroivan katsauksen tavoite on tuottaa synteesi, eri tutkimusasetelmista ja erilaisin menetelmin tehtyjen tutkimusten tuloksista. Integroivan menetelmän aineiston seulontaan ja valikoimiseen liittyvät kriteerit eivät ole yhtä tarkasti rajattuja, kuin systemaattisen menetelmän. Tämä mahdollistaa laajemman aineiston ja tutkittavan aiheen monipuolisemman tarkastelun. Tämä mahdollistaa myös tutkimusaineiston seulontaan liittyvät vapaudet.

Integratiivisen katsauksen prosessi voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen. Prosessi etenee vaiheittain, 1. tutkimusongelman asettamisesta, 2. aineiston hankkimiseen, 3. aineiston laadun arviointiin ja lopuksi 4. aineiston analyysin ja tulkinnan kautta 5. tutkimustulosten esittämiseen (Salminen, A, 2011. 14).

Integroiva kirjallisuuskatsaus on katsaustyypeistä laajin ja sen avulla voidaan tuottaa uutta tietoa jo ennestään tutkitusta aiheesta. Sen avulla voidaan tuottaa synteesi eri tutkimusmenetelmillä tuotettujen tutkimusten tuloksista. Vaikka tutkimusaineiston analyysi- ja synteesimenetelmät ovat vaativia, on sen avulla mahdollista tuottaa tutkimusaiheesta syvällinen ymmärrys (Stolt, M, Axelin, A, Suhonen, R, 2015. 13).

Integroivan kirjallisuuskatsauksen vahvuuksia on laajempien tutkimuskysymyksien esittäminen, tarkoin rajattujen specifien kysymysten sijaan. Tämä antaa mahdollisuuden kuvata tutkittavaa ilmiötä monipuolisemmin ja näin ollen tarjota tutkimusaiheesta laajemman kuvauksen. Integroidun kirjallisuuskatsauksen menetelmät antavat tutkijalle vapaammat kädet tiedon tuottamiseen, kuin systemaattinen katsaus. Se mahdollistaa

sekä kvantitatiivisin, että kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin tuotetun tiedon. Siinä voidaan myös yhdistellä erilaisin menetelmin tuotettua empiiristä tai teoreettista tietoa. Integroitu kirjallisuuskatsaus voidaan jakaa vielä empiiriseen, teoreettiseen ja metodologiseen katsaustyyppiin. Empiirinen kirjallisuuskatsaus tutkii eri menetelmin tuotettua tutkimustietoa ja kokoaa niistä synteessin, joka vastaa tutkimuskysymykseen. Teoreettisen kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on koota yhteen ja vertailla erilaisia teorioita, joiden avulla voidaan vastata johonkin specifiin tutkimuskysymykseen tai pyrkiä selittämään jotakin tiettyä ilmiötä. Metodologinen katsaustyyppi tarkastelee ja arvioi, nimensä mukaisesti, tutkimusmenetelmiä ja käsitteiden määrittelyä, joita ilmiöiden tutkimisessa on käytetty. Integroidussa katsauksessa voivat yhdistyä kaikki edellä mainitut katsaustyyppit (Stolt, M, Axelin, A, Suhonen, R, 2015. 110).

Tässä tutkimuksessa integroivaa kirjallisuuskatsausta käytetään narratiivisin maustein. Vaikka Integroivan kirjallisuuskatsauksen voidaan katsoa olevan osa systemaattista kirjallisuuskatsausta ja tutkimuksen eri vaiheissa käytetään kahta tai useampaa tutkijaa esimerkiksi laadun varmistamisessa tai tutkimus aineiston valinnassa (Stolt, M, Axelin, A, Suhonen, R, 2015.14), niin tämän katsauksen jokaisen vaiheen suorittaa ainoastaan yksi tutkija. Näin ollen eri tietokanta hakujen ja tutkimusaineiston laajuuteen, arviointiin, analysointiin ja synteisiin vaikuttavat tutkijan käytettävissä olevat resurssit ja niihin liittyvät rajoitteet. Tämän vuoksi tutkimusprosessi ei kaikilta osin saavuta systemaattiselta katsaukselta vaadittavaa perusteellisuutta ja järjestelmällisyyttä.

5.2 Tiedonhakuprosessi ja aineiston valinta

Tutkimusaineistoa kirjallisuuskatsaukseen haettiin Tampereen yliopiston kirjaston tietokantahakupalveluista. Aineistohaku suoritettiin kahdessa osassa. Ensimmäiset koehaut suoritettiin syksyllä 2017. Koe haussa selvisi, että itse aiheesta oli olemassa valtava määrä tutkimusaineistoa, joka ei kuitenkaan vastannut tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Tarkennettaessa hakusanoja ja hakukriteereitä paremmin tutkimuskysymystä vastaaviksi, löytyi hakutuloksia puolestaan olemattoman vähän. Tämä vahvisti tutkijan käsitystä tutkimustehtävän tarpeellisuudesta. Koehakujen jälkeen Tampereen yliopiston kirjaston informaatikon kanssa suunniteltiin yhdessä erilaisia tiedonhaun strategioita, tarkennettiin hakusanoja ja tiedon etsintään soveltuvia tietokantoja. Tämän seurauksena

tiedonhaku tehostui, hakutulosten luotettavuus parani ja tulokset saatiin paremmin tutkimustehtävää vastaaviksi.

Tietokantahauilla etsittiin sekä englanninkielisiä, että suomenkielisiä julkaisuja.

Tiedonhaussa käytettyjä tietokantoja olivat talouteen, liiketaloustieteeseen, hallintoon ja johtamiseen liittyviä tieteellisiä artikkeleita sisältävä Emerald -tietokanta, kansainvälisiä vertaisarvioituja tutkimuksia ja e-aineistoja sisältävä Primo central -tietokanta, Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksen (Work research center) julkaisut ja Sole Cris -tietokanta, sekä kotimaisia tieteellisiä artikkeleita sisältävä Elektra -tietokanta.

Näistä tietokannoista etsittiin osumia hakusanoilla: *Job well-being AND Productivity AND Public sector organizations, job well-being and productivity in public sector organizations*, erilaisilla hakusanojen yhdistelmillä, sekä käyttämällä asiasanojen synonyymejä, kuten *well-being at work* ja *job satisfaction*, sekä vaihtamalla asiasanojen järjestystä.

Suomenkielisiä julkaisuja etsittiin lisäksi manuaalisella haulla WRC:n julkaisuista.

Sisäänotto kriteereitä olivat tutkimuksen julkaisuaika, joka rajattiin vuosille 2010 - 2018, sekä julkaisun saaminen koko tekstinä verkossa. Lisäksi tutkimus tuli olla julkaistu Euroopassa tai yhdysvalloissa, englannin tai suomen kielellä ja sen tuli olla tieteellisen julkaisutavan mukaisesti vertaisarvioitu.

Poissulkukriteereitä olivat päällekkäiset tutkimukset, tutkimus ei vastannut tutkimuskysymykseen tai tutkimus oli julkaistu jossakin muualla kuin Euroopassa tai yhdysvalloissa.

Hakukriteerit ja – rajaukset pyrittiin pitämään mahdollisimman yhdenmukaisina eri tietokantahauissa, siten että hakutulokset vastaisivat mahdollisimman hyvin tutkimuskysymykseen.

Eri tietokannoissa käytetyt hakusanat ja hakuihin liittyvät tarkemmat rajaukset on kuvattu taulukossa 1.

TIETOKANTA	HAKUSANAT	RAJAUKSET
Emerald n=3 360	Job well-being AND productiv- ity AND Public sector organiza- tions job well-being and productivity in public sector organizations	2010-2018 Kieli: Englanti Only content I have access to, Accepted artickles
Primo central n=840	Job well-being AND productiv- ity AND Public sector organiza- tions job well-being and productivity in public sector organizations	Julkaisukieli: Englanti Julkaisuaika: 2010 - 2018 Kokoteksti saatavissa, vertaisar- vioitu
Työelämän tut- kimuskeskus (WRC) n=300	Työhyvinvointi + Manuaalinen haku julkaisuista	Julkaisukieli: Englanti, Suomi Julkaisuaika: 2010 - 2018 Kokoteksti verkossa saatavissa, vertaisarvioitu (Referee)
Elektra n=78	Työhyvinvointi	Julkaisukieli: Suomi Julkaisuaika: 2010 - 2018

TAULUKKO 1. Tietokantojen hakusanat ja hakurajaukset

5.3 Aineiston kuvaus ja laadunarviointi

Tutkimuksen englanninkielinen aineisto valittiin Emerald, Primo central ja työelämän tutkimuskeskuksen -tietokannoista. Suomenkielinen aineisto valittiin Julkaisuarkisto-palvelu Dorian, Elektra -tietokannasta ja Tampereen yliopiston työelämän tutkimuskeskuksen (WRC) julkaisuista.

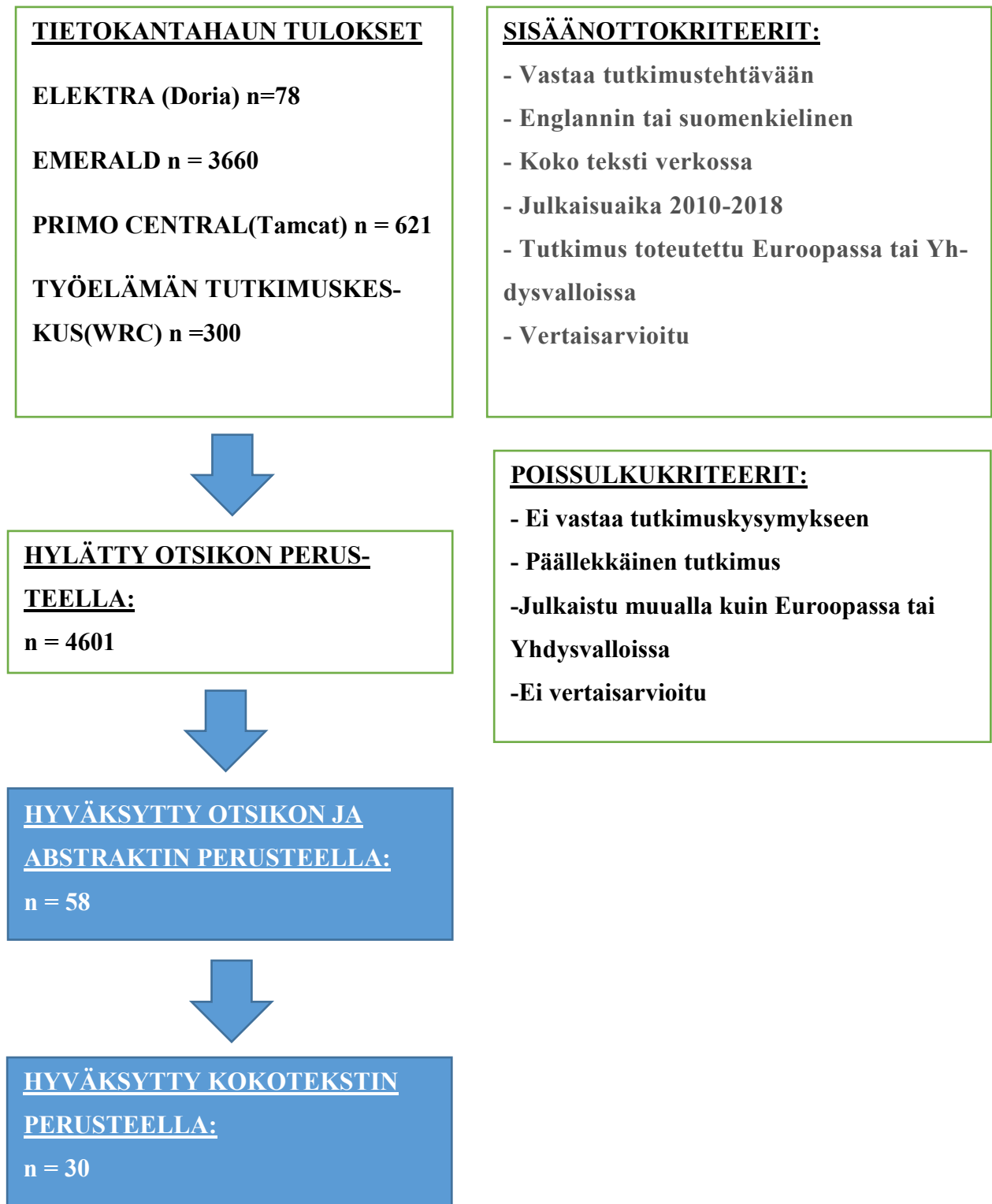
Tiedonhakuprosessin tuloksena löydettiin yhteensä 4 578 tutkimusta. Tiedonhakuprosessia jatkettiin aineiston otsikoiden lukemisella. Tässä yhteydessä aineistosta karsittiin ne tutkimukset jotka oli toteutettu jossain muualla kuin Euroopassa tai Amerikassa tai julkaistu jollain muulla kielellä kuin Suomi tai englanti.

Kohtuullisen suuren ja kattavan aineiston seulomista jatkettiin, kunnes aineistossa alkoi toistumaan samanlaiset tutkimusaiheet ja tutkimusasetelmat, eikä tutkimustehtävän kannalta uutta tietoa enää ilmaantunut. Tällöin päätettiin että aineiston koko on tutkimustehtävän ja tutkimuksen toteuttamisen kannalta riittävä (Eskola, J, Suoranta, J, 2005. 61 - 62).

Valintaprosessista valikoitui jatkotarkasteluun 58 tutkimusta, joista luettiin koko teksti. Koko tekstin perusteella valittiin 30 tutkimusta, jotka vastasivat tutkimustehtävään. Tutkimukset valittiin Emerald -tietokannasta (n= 12), Primo central -tietokannasta (n= 9), Elektra tietokannasta (n= 4) ja Tampereen työelämän tutkimuskeskuksen (WRC)

tietokannasta(n=5). Valituista tutkimuksista 6 oli toteutettu kvalitatiivisilla - ja 24 kvantitatiivisilla tutkimusmenetelmillä. Tutkimuksista 6 oli Suomenkielisiä ja 24 Englanninkielisiä. Valintaprosessin päätteeksi aineistoon valitut tutkimukset tallennettiin PDF-formaatissa muistitikulle, koska verkossa julkaistun materiaalin verkko-osoite voi vaihtua, materiaali voidaan siirtää toiseen osoitteeseen tai poistaa sieltä kokonaan tai pääsyä johonkin tiettyyn verkkoaineistoon voidaan myöhemmin rajoittaa. Kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusten valintaprosessi, sisäänotto- ja poissulkukriteereineen on kuvattu kuviossa 7.

Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset taulukoitiin ja niille suoritettiin alustava luokittelu. Tutkimukset identifioitiin ja numeroitiin. Taulukkoon kuvattiin tutkimuksen tekijät, tutkimuksen nimi, julkaisuvuosi ja maa. Lisäksi kuvattiin tutkimuksen tarkoitus, käytetyt tutkimusmenetelmät ja tärkeimmät tutkimustulokset. Myös jokaisen alkuperäis-tutkimuksen saamat laadunarviointipisteet merkittiin taulukkoon(Liitteet1 ja 2).



KUVIO 7 Integroidun kirjallisuuskatsauksen tiedonhakuprosessi

Integroidun kirjallisuuskatsauksen tekemisessä noudatetaan samoja tutkimuksen tekemisen periaatteita kuin alkuperäistutkimuksissa. Sen tekeminen sisältää myös samat viisi vaihetta 1. Tutkimusongelman/-kysymyksen asettaminen, 2. Tutkimusaineiston keruu, 3. Tutkimusaineiston laadunarviointi, 4. Aineiston analysointi, sekä 5. Tutkimustulosten tulkinta ja esittäminen. Integroidun kirjallisuuskatsaukseen valittavat alkuperäistutkimukset tulee arvioida huolellisesti, jotta voidaan arvioida valittavan tutkimuksen arvoa ja laatua. Laadun arvioinnilla pyritään asettamaan laadulle minimitaso, joka jokaisen valittavan tutkimuksen on ylitettävä. Laadun arvioinnilla pyritään myös tasaamaan valittavien tutkimusten laatueroja. Laadunarviointi myös lisää kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta (Johansson, A, Axelin, A, Stolt, M, Ääri, R, 2007. 93, 101). Integroituun kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusten laadun arviointi on haastavaa, koska katsaukseen valituissa tutkimuksissa on käytetty erilaisia tutkimusmenetelmiä. Tämän vuoksi eri metodeilla tehdyt tutkimukset tulee arvioida eri menetelmillä (Johansson, A, Axelin, A, Stolt, M, Ääri, R, 2007. 93). Systemaattisesti suoritettussa aineistohaussa, aineiston laadunarviointi ja valintaprosessi suoritetaan kahden eri tutkijan toimesta (Johansson, A, Axelin, A, Stolt, M, Ääri, R, 2007. 51.)

Tämän tutkimuksen aineiston laadunarvioinnin ja aineiston valinnan suoritti yksi tutkija. Aineiston suuren määrän, tutkijan resurssien, sekä tiukkojen hakurajausten vuoksi on mahdollista että useita hyviä tutkimuksia jäi valitsematta tähän tutkimukseen. Esimerkiksi kielitaidon puutteiden vuoksi tutkimukseen valikoitui ainoastaan Suomen- ja Englanninkielisiä julkaisuja.

Aineiston laatua ja muita aineiston valintaan liittyviä heikkouksia pyrittiin parantamaan systemaattisella aineiston laadunarvioinnilla, hakurajauksilla, sekä valittavalle aineistolle asetettujen sisäänotto ja poissulkukriteereiden avulla. Aineiston laatua ja hakutulosten osuvuutta pyrittiin parantamaan myös suorittamalla koehaku yhdessä Tampereen yliopiston kirjaston informaation kanssa.

Tähän katsaukseen valitut tutkimukset käsittivät sekä Kvalitatiivisella, että kvantitatiivisella tutkimusotteella toteutettuja tutkimuksia. Tästä johtuen laadunarvioinnissa käytettiin kummallekin tutkimusotteelle omaa erillistä kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa.

Laadunarvioinnissa käytettiin The Joanna Briggs instituutin valmiita kriittisen arvioinnin tarkistuslistoja. Määrällisten tutkimusten arviointiin käytettiin kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa kuvailevalle tutkimukselle/tapaussarjalle. Laadullisten tutkimusten laa-

dunarviointiin käytettiin kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa tulkinnalliselle ja kriittiselle tutkimukselle (The Joanna Briggs instituutti, 2103, 2018).

Kriittisen arvioinnin tarkistuslista määrällisen tutkimuksen arviointia varten sisältää 9 kohtaa ja tarkistuslista laadullisen tutkimuksen arviointia varten sisältää 10 kohtaa, joilla alkuperäistutkimuksen laadukkuutta arvioidaan. Mitä korkeamman pistemäärän tutkimus saa, sen laadukkaampi se on. Jokainen kirjallisuuskatsaukseen valittu alkuperäistutkimus arvioitiin kriittisten laadunarviointikriteereiden mukaisesti ja pisteytettiin.

Kvantitatiivisten tutkimusten laadunarviointipisteet vaihtelivat arvojen 7-9 välillä ja Kvalitatiivisten tutkimusten arviointipisteet arvojen 7-10 välillä. Jokainen tutkimukseen valittu alkuperäistutkimus läpäisi niille asetetut laadunarviointikriteerit. Kunkin tutkimuksen saamat laadunarviointipisteet on esitetty katsaukseen valittujen tutkimusten taulukossa (Liite 1). Käytetyt laadunarviointilomakkeet löytyvät liitteistä 2 ja 3.

5.4 Aineiston analyysi

Aineiston analyysin tarkoituksena on jäsentää, järjestää ja tehdä yhteenveto tutkimukseen valitun aineiston tutkimustuloksista (Niela-Vilen, H, Kauhanen, L, 2015. 31).

Aineiston analyysimenetelmänä käytetään tässä tutkimuksessa teorialähtöistä sisällön analyysiä. Päättelyn logiikkana toimii deduktiivinen päättely, jossa empiiristä aineistoa verrataan olemassa olevaan teoriaan. Analyysin tekoa ohjaa tutkimuksen teoriaosuudessa määritelty työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteyttä kuvaava teoreettinen malli. Tutkimusaineistoa verrataan tähän teoreettiseen hyvinvointimalliin. Tarkoituksena on näin ollen testata alun perin yksityisen sektorin tarpeisiin kehitettyä teoriatietoa julkisen sektorin kontekstissa (Tuomi, J, Sarajärvi, A, 2002. 98 - 99, 113-114).

Aineiston analyysin ensimmäisessä vaiheessa kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset taulukoitiin ja niille suoritettiin alustava luokittelu. Tutkimukset identifioitiin ja numeroitiin. Taulukkoon kuvattiin tutkimuksen tekijät, tutkimuksen nimi, julkaisuvuosi ja maa. Lisäksi kuvattiin tutkimuksen tarkoitus, käytetyt tutkimusmenetelmät ja tärkeimmät tutkimustulokset. Myös jokaisen alkuperäistutkimuksen saamat laadunarviointipisteet merkittiin taulukkoon (Niela-Vilen, H, Kauhanen, L, 2015. 31),(Liitteet 1 ja 2).

Englannin kielisen aineiston tutkimustulos- ja pohdintaosiot käännettiin Suomeksi, käsitteiden määrittelyn ja tulosten vertailtavuuden parantamiseksi.

Teorialähtöisen sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa muodostetaan analyysirunko. Analyysirungon sisälle muodostetaan, induktiivisen sisällönanalyysin periaatteita noudattaen, aineistosta esiin nousevia ilmauksia joista muodostetaan vertailemalla ja nimeämällä niitä yhdistävät teemat, luokat tai kategoriat (Niela-Vilen, H, Kauhanen, L, 2015. 31). Tämän tutkimuksen analyysirunkona käytettiin strukturoitua analyysirunkoa. Yläluokat analyysirungon sisällä johdettiin analyysiä ohjaavan teorian käsitteistä. Strukturoidun analyysirungon sisään kerättiin, deduktiivisen sisällönanalyysin mukaisesti, aineistosta systemaattisesti ne empiiristä tutkimustietoa kuvaavat ilmaukset, jotka kuvaavat 1. yksilön työhyvinvointiin ja tuottavuuteen, 2. osaamiseen ja johtamiseen, sekä 3. organisaation työhyvinvointiin ja tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä ja niiden yhteyttä. Tässä yhteydessä ilmaukset myös pelkistettiin. Löytyneiden ilmauksien avulla etsittiin vastauksia tutkimustehtävään. (Tuomi, J, Sarajärvi, A, 2009. 113-14). Analyysirungon malli ja esimerkki luokkien muodostumisesta on esitetty jäljempänä kuviossa 8.

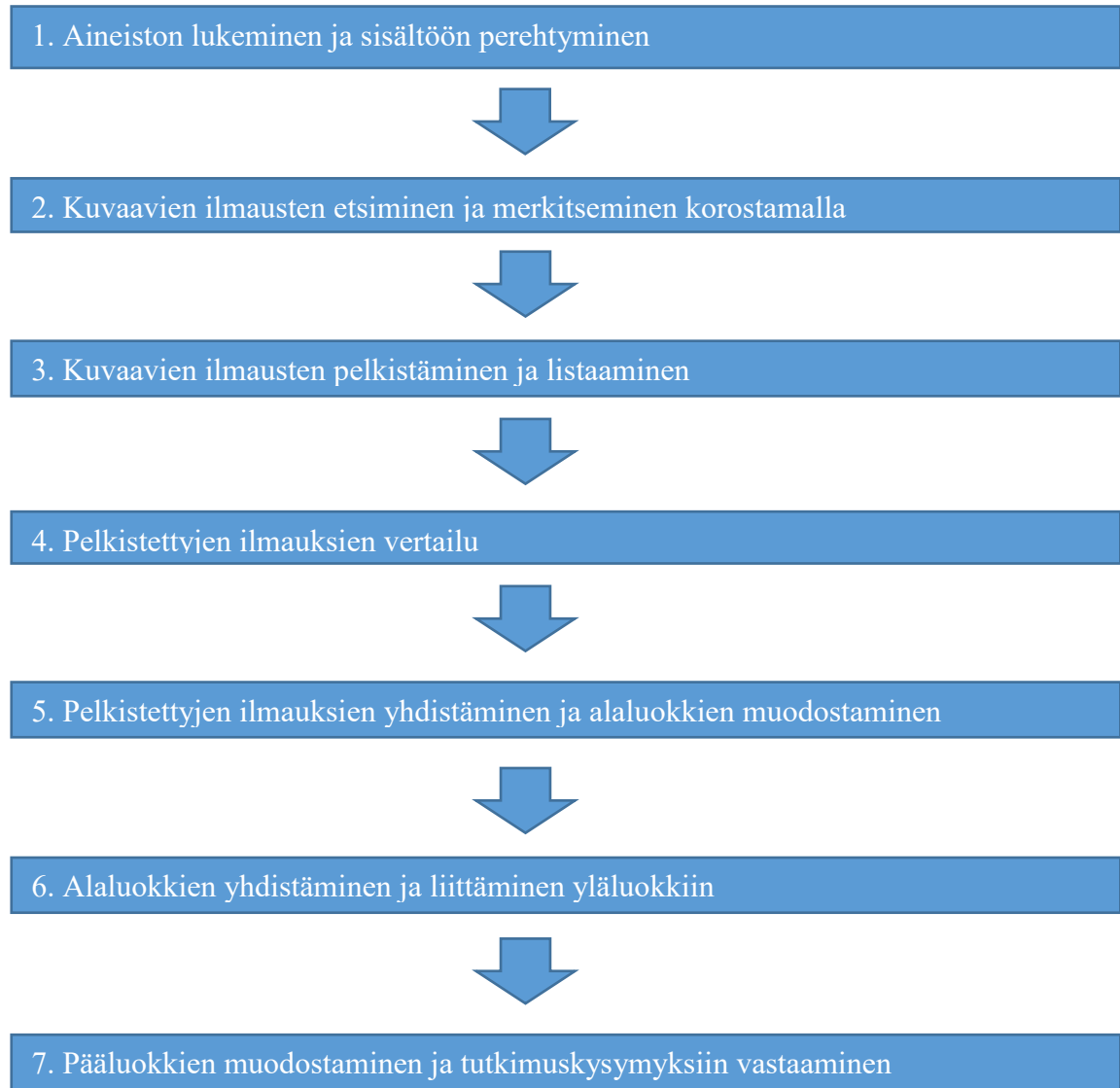
Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistys
1.1 <i>"Työhyvinvoinnin edistäminen pidentää työuria, varmistaa suoriutumista ja vähentää poissaoloja"</i>	1.1 Työhyvinvointi vaikuttaa positiivisesti työurien pituuteen, poissaoloihin ja suoriutumiseen
1.2 <i>"Esimiesten osaamista ja toimintaa tukemalla edistetään samalla työhyvinvointia lisääviä toimintatapoja."</i>	1.2 Esimiesten osaamisen kehittäminen edistää työhyvinvointia
4.3 <i>"usko hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden näkökulmien yhdistämiseen oli vahva ja siihen myös pyrki alaisten mielestä lähes puolet esimiehistä"</i>	4.3 Organisaation jaettu uskomus hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteyteen
8.1 <i>"Tuloksemme osoittivat, että kaksi laadullista tekijää vaikuttavat vahvasti tuottavuuteen, stressi ja tyytyväisyys. Lisääntynyt stressi johtaa tuottavuuden vähenemiseen ja lisääntynyt tyytyväisyys lisää tuottavuutta"</i>	8.1 Stressin negatiiviset- ja tyytyväisyyden positiiviset vaikutukset työntekijän tuottavuuteen

Taulukko 2. Esimerkki aineiston pelkistämisestä

Seuraavaksi tutkimusaineiston tulos- ja johtopäätös osiot luettiin useampaan kertaan kokonaiskuvan muodostamiseksi. Tutkimusaineistoa koodattiin vertailujen tekemisen, tulosten tulkinnan, sekä tuloksista muodostettavan synteessin helpottamiseksi. Koodaaminen suoritettiin tekemällä luettavana olevaan aineistoon merkintöjä, joiden avulla voitiin aineistoista etsiä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Merkintöjen avulla tuloksiin oli myös helppo palata. Koodaaminen helpotti aineiston ryhmittelyä ja luokittelua joka suoritettiin, teorialähtöisen deduktiivisen sisällönanalyysimenetelmän mukaisesti, nostamalla aineistosta alkuperäisilmauksia strukturoidun analyysirungon sisälle, pelkistämällä ilmaukset ja yhdistämällä niitä alaluokiksi. Yläkäsitteet analyysirungon sisällä johdettiin tutkimuksen taustalla vaikuttavasta teorialiedosta (Niela-Vilen, H, Kauhanen, L, 2015. 31). Tutkimuksen pääluokat johdettiin tutkimuskysymyksistä, kokoamalla yläluokista koottu tutkimustieto yhteen ja tekemällä siitä synteesi, jonka avulla voitiin vastata tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen pääluokkia olivat:

1. Työhyvinvointiin liittyvien tekijöiden vaikutus yksilön ja organisaation hyvinvointiin ja suoritustekyyyn, 2. Työhyvinvoinnin vaikutukset julkisen organisaation tuloksellisuuteen, sekä 3. Johtamisen merkitys julkisen organisaation työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kehittämisessä.

Kolmannessa vaiheessa tutkimustuloksista muodostettiin kokoava synteesi jossa yksittäiset tutkimustulokset koottiin loogiseksi kokonaisuudeksi. Tärkeimpien tutkimustulosten esittämistä havainnollistettiin erilaisten taulukoiden ja kuvioiden avulla (Niela-Vilen, H, Kauhanen, L, 2015. 31).



Taulukko 3 Analyysirunko ja esimerkki luokkien muodostumisesta

Aineistosta löydettiin yhteensä 205 alkuperäisilmausta, jotka pelkistettiin. Pelkistämisen jälkeen ilmaisut ryhmiteltiin ja jaettiin alaluokkiin. Ryhmistä muodostettiin 29 alaluokkaa. Alaluokat jaettiin analyysirungon mukaisiin yläluokkiin, jotka muodostettiin analyysiä ohjaavan teorian käsitteistä. Analyysirungon ulkopuolelle muodostui lisäksi kaksi luokkaa, jotka sisälsivät aineistosta esiin nousseita ilmaisuja, mutta eivät vastanneet tutkimuskysymyksiin, eivätkä kuvanneet strukturoidun analyysirungon teoreettisista käsitteistä johdettujen yläluokkien mukaisia tekijöitä.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tämän Pro gradu -tutkielman tehtävänä oli selvittää, miten yksilölliset, organisatoriset ja johtamiseen liittyvät tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin, lisääkö työhyvinvointi julkisorganisaation tuloksellisuutta ja miten tuloksellista työhyvinvointia tulisi johtaa.

Tutkimustehtävää lähdettiin ratkomaan kolmen tutkimuskysymyksen avulla:

1. Millaiset tekijät vaikuttavat yksilön työhyvinvointiin ja suorituskyykyyn? 2. Millaisia vaikutuksia osaamisella ja johtamisella on työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen?, sekä 3. Millaisia vaikutuksia osaamisella ja johtamisella on työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen? Seuraavaksi esitettävät tutkimustulokset on jaettu kolmeen luokkaan. Luokittelu perustuu tutkimuksen analyysirungon mukaisiin yläluokkiin, joista tutkimustuloksissa esiteltävät pääluokat on johdettu. Ensimmäisenä esitellään yksilön työhyvinvointiin ja tuottavuuteen liittyvät tutkimustulokset, seuraavaksi johtamiseen ja osaamiseen liittyvät tutkimustulokset ja kolmanneksi organisaation hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen liittyvät tulokset. Tutkimustulokset vastaavat tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin.

6.1. Yksilön työhyvinvointiin ja tuottavuuteen liittyvät tutkimustulokset

Hyvinvointi ja suorituskyyky

Työhön sitoutuminen vaikuttaa työntekijän työtyytyväisyyteen ja työn tuottavuuteen. Sitoutunut työntekijä kiinnittää huomiota tavoitteiden saavuttamiseen, mikä tekee työskentelystä tehokkaampaa ja parantaa organisaation tuloksellisuutta (Dailey, D, M, 2017). Myös psykologisen hyvinvoinnin on todettu, yhdessä positiivisen työasenteen kanssa parantavan työntekijän kokemaa hyvinvointia ja tuottavuutta (Robertson, ym.

2011). Muita tutkimuksissa esille tulleita hyvinvointiin ja suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä olivat hyvät johtamiskäytännöt ja oikeudenmukainen palkitseminen (Elo, A, Ervasti, J, Kuokkanen, A, 2010), sekä tasapainoinen psykologinen sopimus työntekijän ja työnantajan kesken (Ruokolainen, M, Mauno, S, Diehl, M-R, Tolvanen, A, Mäkikangas, A, Kinnunen, U, 2016).

Elon, Ervastin ja Kuokkasen tutkimuksessa havaittiin että työntekijöiden ja esimiesten arviot toiminnan tuloksellisuudesta erosivat toisistaan. Tämän tulkittiin johtuvan siitä että työntekijät painottavat arvioissaan työn laadullisia tavoitteita, kun taas esimiehet arvioivat tavoitteiden saavuttamista. Tuloksellisuuden arvioinnin parantamiseksi ehdotettiin parempaa tavoitteiden asettelua ja luotettavampia mittareita (Elo, A, Ervasti, J, Kuokkanen, A, 2010). Kangasharju ja Pääkkönen tutkivat valtion tuottavuusohjelman vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin ja tulivat siihen johtopäätökseen, ettei tuottavuuden kasvattaminen itsessään heikennä työtyytyväisyyttä (Kangasharju, A, Pääkkönen, J, 2012).

Työn kuormitustekijöiden negatiivinen vaikutus

Tutkimuksissa löydettiin useita työntekijään kuormittavasti vaikuttavia tekijöitä, kuten työroolin epäselvyys, sosiaalisen tuen puute, työpaikan konfliktit, työstressi, sekä organisaation byrokratia. Näillä kuormitustekijöillä todettiin olevan monenlaisia haitallisia vaikutuksia työntekijän hyvinvoinnille ja tuottavuudelle.

Rakentavaa konfliktinhallintaa koskevassa tutkimuksessaan Coggburn, Battaglio ja Bradbury havaitsivat että työpaikan ratkaisemattomat konfliktit aiheuttavat kustannuksia ja vaikuttavat negatiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin ja organisaation suorituskykyyn. Osaavalla konfliktin hallinnan johtamisella, konfliktit pystytään ratkaisemaan rakentavasti (Coggburn, J, D, Battaglio, P, R, Bradbury M, D, 2014).

Tutkimuksessaan stressin ja työtyytyväisyyden vaikutuksista tuottavuuteen, Halkos ja Boussinakis totesivat lisääntyneen stressin, sekä työn ja vapaa-ajan sekoittumisen johtavan työn tuottavuuden vähenemiseen. Työtyytyväisyyden paranemisella ja luovalla stressillä on puolestaan tuottavuutta lisäävä vaikutus (Halkos, G, Boussinakis, D, 2010). Honkaniemi, Lehtonen ja Hasu tutkivat innovatiivisuuden ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä ja havaitsivat työkuormituksen vaikuttavan negatiivisesti työntekijän innovatiivisuuteen (Honkaniemi, L, Lehtonen, M, H, Hasu, M, 2015).

Jaehoo Jong: n tutkimuksen mukaan työkuormitus ja työroolin epäselvyys vaikuttavat kielteisesti työhyvinvointiin ja tehokkuuteen. Näitä kielteisiä vaikutuksia voidaan torjua organisaation sosiaalisen tuen avulla (Jong, J, 2017).

Lassieran, julkisen- ja yksityisen sektorin johdon ja työntekijöiden työhyvinvointi eroja koskevassa tutkimuksessa, julkisten organisaatioiden byrokratian havaittiin heikentävän työntekijöiden kokemaa autonomiaa ja siten heikentävän heidän työhyvinvointiaan (Lassiera, J, M, 2017).

Työn voimavarojen positiivinen vaikutus

Työn imua, voimavarana, käsiteltiin kahdessa tutkimuksessa. Kuntajohtajien työhyvinvointia tarkastelevassa tutkimuksessaan, Forma ja Pekka havaitsivat yhtenä kuntajohtajien tärkeänä henkilökohtaisena voimavarana, itsensä kehittämisen, omaa jaksamista tukevat valinnat, sekä työn imun kokemukset. Nämä henkilökohtaiset resurssit toimivat vastapainona työn kuormittavuudelle (Forma, P, Pekka, T, 2017). Työn resursseista, sosiaalisen tuen havaittiin vähentävän työkuorman ja roolin epäselvyyden, työhyvinvoinnille ja tehokkuudelle aiheuttamia kielteisiä vaikutuksia (Jong, J, 2017).

Tirkkoson ja Kinnusen, työn palautumismekanismeja koskevassa tutkimuksessa, työn vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen kasvatti työn imun ja työhyvinvoinnin kokemuksia ja vähensi palautumisen tarvetta. Työn imun kokemista lisäsi myös palautumisen tehostumisesta seuranneet taidon hallintakokemukset (Tirkkonen, M, Kinnunen, U, 2013).

Tappuran, Syväsen ja Saarelan, työterveyden- ja turvallisuuden johtamista koskevassa tutkimuksessa, korostuivat organisatorisen ja kollegiaalisen tuen tarve työn kuormituksesta selviämisessä. Esimiehet kaipasivat johtamistehtävässään omien esimiestensä, kollegoidensa ja organisaation tukea. Tuen puute heikensi, heidän oman suoriutumisen lisäksi, koko työyhteisön hyvinvointia ja tuottavuutta (Tappura, S, Syvänen, S, Saarela, KL, 2014).

Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät

Työntekijän motivaatioon vaikuttavat tutkimusten mukaan sekä sisäiset-, että ulkoiset motivaatiotekijät. Sisäisiä motivaattoreita ovat julkiseen palvelumotivaatioon ja ulkoisia palkitsemiseen liittyvät vaikutukset.

De Simone, Cicotto ja Pinna tutkivat julkisen palvelumotivaation vaikutuksia julkisen sektorin työntekijöiden työtyytyväisyyteen (De Simone, S, Cicotto, G, Pinna, R, Giustiano, L, 2016). Tulosten mukaan julkinen palvelumotivaatio paransi työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista. Työtyytyväisyys paransi työntekijöiden työn roolitietoisuutta ja vähensi työperäisen stressin riskiä. Julkisen palvelumotivaation kokemista voidaan parantaa työn rikastamisella, mikä puolestaan parantaa työn merkityksellisyyden kokemusta. Julkisen palvelumotivaation näkökulma olisi hyvä ottaa huomioon jo rekrytointiprosessissa.

Tutkimuksessaan, Elo, Ervasti ja Kuokkanen havaitsivat että palkitsemisen oikeudenmukaisuus parantaa heikentyneen työkyvyn vaikutuksia työyhteisötaitoihin, kun taas epäoikeudenmukainen heikentää niitä entisestään (Elo, A, Ervasti, J, Kuokkanen, A, 2010). Palkitsemisen oikeudenmukaisuutta painotettiin myös Forman ja Pekan tutkimuksessa. Kuntajohtajien johtaja sopimusten yleistymisen ja siihen liittyvä palkitseminen nähtiin aikaisempaa oikeudenmukaisempana suhteessa kuntajohtajien työn vaatavuuteen ja työmäärään (Forma, P, Pekka, T, 2017).

Työstä palautuminen

Bellini, Ferdinando ja Bonaiuto havaitsivat tutkimuksessaan että palauttavuudella, työn resurssina, on positiivisia vaikutuksia työhön sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen (Bellini, D, Ferdinando F, Bonaiuto, M, 2015).

Tirkkonen ja Kinnunen tutkivat psykologisten palautumismekanismien merkitystä työkuormituksesta palautumisessa Tulosten mukaan työn aikapaineiden hellittäminen tehosti psykologista työstä irrottautumista ja taidon hallintakokemuksia. Työn aikapaineiden väheneminen ja työn vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen vähensivät myös palautumisen tarvetta ja paransivat työkyvyn ja työn imun kokemuksia. Kun aikapaineet palasivat, nämä palautumisen mekanismit heikkenivät (Tirkkonen, M, Kinnunen, U, 2013).

Etätyötä koskevassa tutkimuksessaan Grant, Wallace ja Spurgeon havaitsivat, että etätyöllä on sekä positiivisia, että negatiivisia vaikutuksia työn tekijöiden työstä palautumiseen. Etätyön nähtiin parantavan työn- ja perhe-elämän tasapainoa. Myös rauhallinen ja hiljainen työtila katsottiin etätyöskentelyn eduksi.

Negatiivisia puolia olivat työn ”päälle jääminen”, lisääntyneet ylityöt, sekä työn- ja vapaa-ajan hämärtyminen, mitkä kasvattivat työkuormaa ja lyhensivät työstä palautumisaikaa.

Vaikka etätyö perustuu pitkälti itsensä johtamiseen, tulisi esimiesten valvoa etätyöntekijöiden työskentelyä, etteivät he aika- tai muiden rajoitteiden puuttuessa ajaudu ylityöskentelyyn ja loppuun palamiseen (Grant, C, A, Wallace, L, M, Spurgeon, P, C, 2013).

6.2 Johtamiseen ja osaamiseen liittyvät tutkimustulokset

Osaamisen johtaminen

Osaamiseen ja johtamiseen liittyviä tekijöitä käsiteltiin tutkimuksissa melko paljon.

Organisaatiossa oleva osaaminen nähtiin merkittävänä tekijänä organisaation työhyvinvoinnille ja suorituskyvylle. Henkilöstön jatkuvalla kouluttamisella kyetään vastaamaan paremmin työelämän kasvaviin osaamisvaatimuksiin.

Tutkiessaan stressin ja työtyytyväisyyden vaikutuksia tuottavuuteen, Halkos ja Bousinakis päättelivät tulosten perusteella, että tuottavuutta voidaan kasvattaa vain kun työntekijät saavat tehdä sitä työtä minkä he ovat työkseen valinneet ja missä he ovat päteviä. Lisäksi he toteavat että työntekijöiden jatkuvalla kouluttamisella pystytään vastaamaan organisaation muuttuviin tarpeisiin ja tavoitteisiin. Koulutus myös tuo esiin työntekijöiden potentiaalin, joka johtamisen tuella kanavoituu luovuudeksi ja innovatiivisuudeksi (Halkos, G, Bousinakis, D, 2010).

Toisessa tutkimuksessa osaamisvaatimuksissa tapahtuneiden muutosten aiheuttama koulutuksen puute nähtiin työhön liittyvänä stressitekijänä (De Simone, S, Cicotto, G, Pinna, R, Giustiniano, L, 2016).

Tutkimuksissa henkilöstön osaaminen nähtiin merkittävänä tekijänä organisaation suorituskyvylle (Lehto, K, Viitala, R, 2016). Lisäksi koulutustason nähtiin parantavan suhtautumista työn sisältöön (Kangasharju, A, Pääkkönen, J, 2012) ja kunnianhimoa omaa työtä kohtaan (Halkos, G, Bousinakis, D, 2010).

Lehdon ja Viitalan, kuntasektorin työhyvinvointia koskevan tutkimuksen mukaan, erityisesti ikääntyvien työntekijöiden osaamisen kehittäminen nähdään, johdon ja esimiesten näkökulmasta katsottuna, tärkeänä tekijänä heidän suorituskykynsä turvaamiseksi.

Yhtä tärkeänä nähtiin johtajien ja esimiesten oma osaaminen. Varsinkin työyhteisön

hyvinvoinnin johtamiseen liittyvää osaamisen kehittämistä peräänkuulutettiin. Suurimmat työkykyä uhkaavat tekijät olivat henkilöstön mielestä ikääntyminen, osaamisen puutteet ja huono johtaminen (Lehto, K, Viitala, R, 2016).

Työhyvinvoinnin johtaminen ja tuloksellisuus

Jaetun johtamisen ja luottamuksen yhteyttä työhyvinvointiin ja suorituskykyyn koskevassa tutkimuksessa (Jain, A, K, 2014) havaittiin, että jaetulla johtamisella on positiivinen vaikutus työntekijöiden suorituskykyyn ja työtyytyväisyyteen. Tulosten mukaan jaetulla johtamisella on yhteys myös työhyvinvointiin ja organisaation tuloksellisuuteen.

Iso-Britanniassa tehdyn tutkimuksen mukaan työn tuottavuus tai laatu eivät riipu työpaikan tyytyväisyystasosta, vaan työn tuottavuutta voidaan lisätä panostamalla työn rikastamiseen. Johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota erityisesti työn suunnitteluun (De Meneze, L, M, Wood, S, 2014).

Vastaavanlaisia tuloksia ei esiintynyt muissa tutkimuksissa, joten ilmiön voidaan katsoa liittyvän joihinkin Iso-Britanniassa vallitseviin olosuhteisiin tai työ- ja organisaatiokulttuurisiin eroihin.

Tutkimuksista löydettiin myös erilaisia työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden menestyssekkääseen johtamiseen liittyviä johtamismenetelmiä ja tyylejä.

Lehdon ja Viitalan tutkimuksessa peräänkuulutettiin vanhojen johtamismallien korvaamista oikeudenmukaisella, vuorovaikutukseen perustuvalla valmentavalla johtamisella. Myös ikäjohtamisen merkitystä korostettiin, koska henkilöstön ikääntyminen tuo tulevaisuudessa omat haasteensa organisaation suoriutumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Tutkimuksessa korostettiin myös, että vastuu työhyvinvoinnin kehittämisestä kuuluu sekä henkilöstölle, että työnjohdolle (Lehto, K, Viitala, R, 2016).

Myös Syväsen ja Tikkasen tutkimuksessa korostettiin johtamisen merkitystä työntekijöiden koko potentiaalin hyödyntämisessä. Johtamisella katsottiin olevan suuri merkitys työntekijöiden motivaatioon, työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. Parhaaksi johtamisen menetelmäksi todettiin dialoginen johtaminen, jonka keinoihin kuuluvat työnhallinnan tukeminen, turvallisuuden tunteen luominen, vastuun ja itsenäisyyden jakaminen, sekä

arvostuksen osoittaminen oikeudenmukaisella palkitsemisella (Syvänen, S, Tikkanen, K. 2014).

Hansenin ja Kjeldsenin tutkimuksessa todettiin osallistavan johtamisen edistävän, yhdessä julkisen palvelumotivaation kanssa, työntekijöiden organisaatioon sitoutumista (Hansen, J, R, Kjeldsen, A, M, 2017).

Hyvinvoinnin, tuloksellisuuden ja esimiestyön yhteyttä tarkastelevassa tutkimuksessa (Elo, A, Ervasti, J, Kuokkanen, A, 2010), osoitettiin hyvillä johtamiskäytännöillä ja työhyvinvoinnilla olevan merkittävä vaikutus toiminnan tuloksellisuuteen. Hyvillä johtamiskäytännöillä edistettiin sekä paremmin, että heikommin suoriutuvien yksilöiden ja yksiköiden suoriutumista ja toiminnan tuloksellisuutta. Tuloksissa korostui myös palkitsemisen oikeudenmukaisuus.

Johtamistyön haasteet

Tutkimuksissa nousi esille myös joitakin johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviä haasteita.

Tappura, Syvänen ja Saarela tarkastelivat tutkimuksessaan johtajien ja esimiesten työssään kohtaamia haasteita. Tulosten mukaan työhyvinvointi- ja henkilöstön johtamishaasteiden lisäksi, johdolle asettaa haasteita taloudelliset paineet ja resurssien puute, jatkuvat toimintaympäristöön ja organisaatioon liittyvät muutokset, sekä tehokkuuspaineet. Myös johdon omien esimiesten tuen puute vaikutti negatiivisesti esimiesten omaan työhyvinvointiin ja tuottavuuteen.

Esimiesten haasteena olivat lisäksi työkyvyn ja kuormittavuuden arviointiin liittyvä osaaminen. Vuorovaikutukseen liittyvät haasteet liittyivät positiivisen ja negatiivisen palautteen antamiseen. Muita haasteita olivat epäammattilliseen käyttäytymiseen puuttumiseen ja konfliktien hallintaan liittyvät haasteet. (Tappura, S, Syvänen, S, Saarela, KL, 2014).

Rakentavaa konfliktin hallintaa koskevan tutkimuksensa tuloksissa Coggburn, Battaglio ja Bradbury korostivat esimiehen roolia konfliktin ratkaisemisessa. Konflikteja tapahtuu jokaisessa organisaatiossa, joten niiden käsitteleminen ja hallinta on tärkeää. Johdolla on mahdollisuus valita ne keinot joilla konflikti saadaan hoidettua rakentavasti ja siitä

voidaan oppia. Konfliktin nopea ratkaiseminen tuo usein myös selviä kustannussäästöjä. Tulokset myös osoittavat että konfliktin hallinnalla on merkittävä vaikutus työtyytyväisyyteen ja organisaation tuloksellisuuteen (Coggburn, J, D, Battaglio, P, R, Bradbury M, D, 2014).

Työhyvinvoinnin kehittäminen

Elo, Ervasti, Hussi ja Nykyri tutkivat pitkäkestoisen työhyvinvoinnin kehittämishankkeen tuloksellisuusvaikutuksia. Tulosten mukaan työhyvinvoinnin kehittämishankkeella voi olla hyödyllisiä vaikutuksia koettuun työhyvinvointiin, terveyteen ja toiminnan tuloksellisuuteen. Tuloksellisuusvaikutukset koettiin sitä suuremmiksi, mitä enemmän henkilö osallistui kehittämishankkeeseen.

Organisaation johto ja asiantuntijat arvioivat kehittämishankkeen tuloksellisuusvaikutukset suuremmiksi, kuin työntekijät. Tämän arveltiin johtuvan erilaisista mittaustavoista. Hankkeen tuloksellisuusvaikutukset arvioitiin kuitenkin niin suuriksi, että organisaation johdon päätöksellä kehittämishankkeen suunnittelutiimistä perustettiin pysyvä yksikkö (Elo A-L, Ervasti J, Hussi, T, Nykyri, E, 2011).

Honkaniemi, Hasu ja Lehtonen havaitsivat omassa tutkimuksessaan, että työpaikan kehitys ystävällinen organisaatiokulttuuri johtaa hyvinvoinnista, innovatiivisuuteen, mutta liiallinen kehittämisinto ja liian monet samanaikaiset muutokset lisäävät työn raskuutta ja heikentävät hyvinvointia. Kehittämisessäkin maltti on valttia!

Lisäksi he havaitsivat että työssä tai työpaikalla havaitut negatiiviset tekijät voivat laukaista kehittämistarpeen ja johtaa positiivisiin muutoksiin (Honkaniemi, L, Lehtonen, M, H, Hasu, M, 2015).

Lehdon ja Viitalan mukaan työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteillä on positiivisia vaikutuksia yksittäisen työntekijän, ryhmien ja koko organisaation toiminnan tuloksellisuudelle. Heidän mukaansa työhyvinvoinnin kehittäminen pitäisikin nähdä investointina organisaation tulevaisuutta ajatellen (Lehto, K, Viitala, R, 2016).

Työhyvinvointikyselyt ja kehityskeskustelut nähtiin hyödyllisenä välineenä työhyvinvoinnin kehittämisessä. Niillä todettiin olevan positiivinen vaikutus työkykyyn, työniimuun, sekä toiminnan tuloksellisuuteen (Elo, A, Ervasti, J, Kuokkanen, A, 2010). Myös johtajat kokivat kehityskeskustelut oman esimiehensä kanssa tarpeellisina. Kehityskeskustelujen sisältö koettiin hyödylliseksi ja ne vastasivat johtajien odotuksia ja tarpeita (Forma, P, Pekka, T, 2017).

6.3 Organisaation hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen liittyvät tulokset

Organisaation työhyvinvointi

Lehdon ja Viitalan, työhyvinvoinnin tulevaisuuden haasteita koskevassa tutkimuksessa todettiin, että kuntien vähenevät henkilöstöresurssit ja toisaalta kasvavat tuottavuustavoitteet vaativat työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtimista.

Tulosten mukaan työhyvinvointi koettiin tärkeäksi organisaation jokaisella tasolla. Hyvinvoinnilla katsottiin olevan myönteinen vaikutus työssä jaksamiseen, tuottavuuden paranemiseen, sekä myönteiseen työnantajakuvaan ja työvoiman saantiin. Lisäksi työhyvinvoinnilla nähtiin olevan merkittävä vaikutus poissaolojen hallinnassa, työntekijöiden sitoutumisessa ja työurien pidentämisessä (Lehto, K, Viitala, R, 2016).

Tutkimuksessaan Halkos ja Bousinakis havaitsivat että mikäli kokeneet työntekijät saadaan pysymään organisaatiossa, on sillä merkittäviä vaikutuksia organisaation tuottavuuteen. He korostivat tutkimuksessaan hyväksyvän ja motivoivan työympäristön ja organisaatiokulttuurin merkitystä. Hyväksyvä ilmapiiri saa työntekijän tuntemaan itsensä tärkeäksi ja että hänestä välitetään, eikä häntä nähdä pelkkänä työn suorittajana. Tämä parantaa organisaation työilmapiiriä.

Oikeudenmukainen palkitseminen parantaa työntekijän moraalia ja positiivisen motivaatiokehyksen luominen parantaa johdon ja työntekijöiden yhteistyötä. Se myös parantaa tiimityöskentelyä, mikä johtaa tiimin tehokkaampaan toimintaan (Halkos, G, Bousinakis, D, 2010).

Organisaation tuloksellisuus

Kuntien strategisen henkilöstöhallinnon ja erilaisten henkilöstövoimavarojen välistä suhdetta tarkastelevassa tutkimuksessaan, Jokinen ja Heiskanen havaitsivat että henkilöstöresurssien strategia vaikuttaa henkilöstön työelämän laatuun.

Henkilöstöstrategian huomioiminen kuntien kokonaistrategiassa oli kuitenkin harvinaista, vaikka sen avulla kunta pystyisi saavuttamaan paremmin strategiset tavoitteensa, kuten paremmat palvelut tai parempi työnantajakuva. Henkilöstövoimavarojen hallinnassa korostuivat henkilöstön osallistumisen käytäntöjen vahvistaminen, sekä henkilöstön uudistumiskyvyn vahvistaminen koulutuksen avulla (Jokinen, E, Heiskanen, T, 2013).

Toisessa kuntaorganisaatioita koskevassa tutkimuksessa todettiin, että johto ja esimiehet kyllä ymmärtävät ja tunnustavat työhyvinvoinnin merkityksen kokonaistuloksellisuudelle, mutta eivät tunnista riittävästi työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä tai johtamisen keinoja. Työhyvinvoinnin kehittämisen ja toiminnan tehokkuuden parantamisen keinoista tulisi keskustella yhdessä henkilöstöammattilaisten, työnjohdon, esimiesten ja työntekijöiden kesken.

Henkilöstön oman osaamisen ja asiantuntijuuden hyödyntäminen ja osallistumismahdollisuuksien parantaminen, yhdessä esimiesten antaman tuen ja palautteen kanssa katsottiin vaikuttavan positiivisesti työhyvinvointiin, motivaatioon ja toiminnan tuloksellisuuteen (Lehto, K, Viitala, R, 2016).

Myös tyytyväisyyden omaan työpaikkaan ja työolosuhteisiin on havaittu parantavan tuloksellisuutta. Lisäksi yksittäisen työntekijän työtyytyväisyydellä on havaittu olevan positiivinen vaikutus koko työyhteisön ja organisaation tuottavuuteen (Fassoulis, K, Alexopoulos, N, 2015).

Elon, Ervastian ja Kuokkasen tutkimustulokset osoittivat että julkisorganisaatioissa on vahva jaettu usko työhyvinvoinnin yhteyksistä tuloksellisuuteen. Tulokset osoittivat lisäksi että, sekä työhyvinvoinnilla, että johtamiskäytännöillä on oma erillinen vaikutuksensa toiminnan tuloksellisuuteen (Elo, A, Ervasti, J, Kuokkanen, A, 2010).

työhyvinvointia ja tuloksellisuutta heikentävät tekijät

Heikentyneen työhyvinvoinnin on todettu tutkimuksessa lisäävän sairauspoissaolojen riskiä. Lisääntyneet sairauspoissaolot puolestaan aiheuttavat organisaatiolle kustannuksia ja vaikuttavat sen tuloksellisuuteen negatiivisesti. Oikeudenmukaisen palkitsemisen on havaittu ehkäisevän sairauspoissaoloja ja tuovan sitä kautta kustannussäästöjä (Elo, A, Ervasti, J, Kuokkanen, A, 2010)

Muita tutkimuksissa havaittuja, organisaation työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä ovat johdon ja esimiesten kannustuksen puute, sekä erilaiset työympäristöön liittyvät ongelmat, kuten työn jatkuva keskeytyminen, työpäikan sisäilma- ja meluongelmat, työhön soveltuvien toimitilojen ja teknisten apuvälineiden puute tai toimimattomuus. (Fassoulis, K, Alexopoulos, N, 2015).

Lehdon ja Viitalan tutkimuksessa havaittiin myös organisaatioiden säästöpainesta johtuvien toiminnan tehostamistarpeiden, niukkojen resurssien, sekä tehtävissä, organisaatioissa ja niiden toimintaympäristössä tapahtuvien jatkuvien muutosten olevan uhka henkilöstön työhyvinvoinnille (Lehto, K, Viitala, R, 2016)

Työhön ja organisaatioon sitoutuminen

Useammassa tutkimuksessa viitattiin työntekijöiden, työhön ja organisaatioon sitoutumisen merkityksestä organisaation menestymisen kannalta.

Westover, Westover ja Westover tutkivat tekijöitä jotka vaikuttavat työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja johtavat organisaatioon sitoutumiseen. He tulivat siihen johtopäätökseen että, koska työtyytyväisyydellä ja organisaatioon sitoutumisella on merkittävä, positiivinen vaikutus organisaation menestykselle, tulisi työnantajien ymmärtää mitkä tekijät työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat.

Tutkimuksessa tunnistettiin erilaisia työntekijöihin liittyviä ominaisuuksia ja työntekijöiden arvostamia asioita, kuten oikeudenmukainen palkkaus, lahjakkuuden ja osaamisen hyödyntäminen, sekä työntekijän ja organisaation yhtenevät arvot.

Työntekijän arvoihin ja ominaisuuksiin vaikuttivat ikä, sukupuoli, koulutus ja intohimo työtä kohtaan (Westover, J, H, Westover, A, R, Westover, L, A, 2010).

Tutkijat suosittelevat että työnantaja pyrkisi jo rekrytointi tilanteessa arvioimaan yksittäisen työntekijän arvoja, organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Näin voidaan välttää

virhe rekrytoinneilta ja löytää oikea henkilö oikeaan työhön. Tämän jälkeen on vielä huolehdittava, että työntekijän taidot ja lahjakkuus tulevat hyödynnettyä oikein (Westover, J, H, Westover, A, R, Westover, L, A, 2010).

Daileyn mukaan työntekijän työhön sitoutuminen vaikuttaa merkittävässä määrin työn tuottavuuteen. Työn tehokkuutta parantaa sitoutuneen työntekijän parempi orientoituminen henkilökohtaisten ja organisatoristen tavoitteiden saavuttamiseen, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti koko organisaation tuloksellisuuteen. Julkisen organisaation rahamääräisten tulosten mittaamiseen liittyvien hankaluuksien vuoksi, julkisen sektorin organisaatioissa työn tuottavuutta voidaankin mitata tarkastelemalla työtyytyväisyyden ja työhön sitoutumisen vaikutuksia työn tehokkuuteen ja organisaation tuloksellisuuteen (Dailey, D, M, 2017).

Hansenin ja Kjeldsenin julkisen- ja yksityisen sektorin työntekijöiden, organisaatioon sitoutumiseen liittyviä eroja koskevassa tutkimuksessa, ei havaittu eroja työntekijöiden työhön tai organisaatioon sitoutumisessa. Julkisen sektorin organisaatioissa hierarkia, byrokratia ja tavoitteiden epäselvyys vaikuttavat negatiivisesti työhön sitoutumiseen. Osallistava johtaminen ja julkinen palvelumotivaatio (PSM) puolestaan vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen (Hansen, J, R, Kjeldsen, A, M, 2017).

Carlos ja Rodrigues tarkastelivat tutkimuksessaan sisäisen markkinasuuntautumisen ja työtyytyväisyyden, sekä organisaatioon sitoutumisen, organisatorisen käyttäytymisen ja suorituskyvyn yhteyttä. Tutkijat havaitsivat positiivisia suhteita organisaatiokäyttäytymisen ja organisaatioon sitoutumisen välillä, työtyytyväisyyden ja organisaatioon sitoutumisen välillä, organisaatiokäyttäytymisen ja suorituskyvyn välillä, sekä sisäisen markkinasuuntautuneisuuden (IMO), organisaatioon sitoutumisen ja työtyytyväisyyden välillä. Heidän tutkimuksensa osoittaa, että organisaatioon sitoutumiseen liittyy monien tekijöiden välisiä syy-seuraus suhteita (Carlos, V, S, Rodrigues, R, G, 2012).

6.4 Analyysirungon ulkopuoliset tutkimustulokset

Työhyvinvoinnin sektorikohtaiset erot

Tutkimusaineistona käytetyistä alkuperäistutkimuksista kahdeksassa oli käytetty tutkimusaineistona sekä julkisen-, että yksityisen sektorin organisaatioista kerättyä aineistoa.

Kahdessa tutkimuksessa vertailtiin keskenään yksityisen- ja julkisen sektorin organisaatioiden työhyvinvointiin liittyviä eroavaisuuksia.

Lasierra tarkasteli tutkimuksessaan julkisen- ja yksityisen sektorin työntekijöiden ja ylimmän johdon työtyytyväisyyteen liittyviä eroja ja yhtäläisyyksiä, sekä niihin vaikuttavia tekijöitä. Tulosten mukaan julkisen sektorin työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä kuin yksityisen sektorin työntekijät, mutta ylimmässä johdossa ei havaittu tyytyväisyseroja.

Julkisen sektorin työntekijöillä oli vakaammat työolot ja siellä koettiin vähemmän työhön liittyvää stressiä, mutta hieman yllättäen näillä tekijöillä oli enemmän vaikutuksia yksityisen sektorin työntekijöiden työtyytyväisyyteen.

Yksityisen sektorin työntekijöiden työtyytyväisyydelle puolestaan palkalla ja palkkioilla oli suurempi merkitys.

Kaikkien työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttivat elämäntapa yleensä, hyvät työ- ja sosiaaliset suhteet, työpäivän kulku, sekä palkkaan ja palkitsemiseen liittyvät tekijät.

Julkisen sektorin työntekijät arvostavat oman organisaationsa tavoitteita, minkä voidaan katsoa, eri johtamisteorioiden näkökulmasta johtavan parempaan lopputulokseen.

Sekä työntekijöiden, että ylimmän johdon hyvinvointia parantaa vähemmän kilpailtu toimintaympäristö.

Ylimmän johdon tyytyväisyyttä parantaa lisäksi työn organisointiin, vakauteen ja palkkaan liittyvät tekijät. Byrokraattinen organisaatio kuitenkin heikentää yksilöiden autonomiaa ja sitä kautta työtyytyväisyyttä (Lasierra, J, M, 2017) .

Yksityisellä sektorilla kireät aikataulut ja suuremmat velvollisuudet heikentävät paremmista palkoista johtuvaa työtyytyväisyyttä. Yksityisen sektorin organisaatioissa on myös heikommat työ- ja sosiaaliset suhteet, mikä aiheuttaa jännitteitä ja konflikteja työntekijöiden ja johdon välillä.

Yksityisen- ja julkisen sektorin työtyytyväisyys eroista huolimatta tutkijat päätyvät siihen lopputulokseen, etteivät tulokset pois sulje yksityisen sektorin johtamistekniikoiden käyttöön ottoa julkisen sektorin organisaatioissa (Lasierra, J, M, 2017)

Hansenin ja Kjeldsenin tutkimuksen mukaan työntekijöiden organisaatioon sitoutumisessa ei ole sektorikohtaisia eroja. Julkisen organisaation hierarkia ja byrokratia, sekä

tavoitteiden epäselvyys vaikuttavat negatiivisesti ja osallistava johtaminen ja julkinen palvelumotivaatio positiivisesti työntekijöiden työhön sitoutumiseen. Johtopäätöksenä tutkijat toteavat, että johtamisessa tulisi lisätä työntekijöiden sitoutumista kasvattaa palveluvaa johtamista (Hansen, J, R, Kjeldsen, A, M, 2017).

Työhyvinvoinnin mittaaminen

Julkisen sektorin organisaation tuloksien mittaaminen ei ole yhtä helppoa, kuin yksityisen sektorin. Yksityisen sektorin tuloksia voidaan mitata liiketaloudellisilla mittareilla, jotka kertovat selkeästi toiminnan kannattavuudesta.

Julkisen sektorin organisaation tuloksellisuutta mitataan sille asetettujen tavoitteiden toteutumisella ja asiakaskokemuksella. Sen onnistumista puolestaan mitataan sen tuottamalla julkisella hyödyllä (Lumijärvi, I, 2009. 20).

Dailey totesi tutkimuksessaan, että julkisen sektorin organisaation tuottavuutta voidaan mitata niillä vaikutuksilla joita työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen saavat aikaiseksi työn tehokkuudessa ja tuloksellisuudessa.

Hänen havaintonsa perustui siihen, että organisaatioon sitoutunut työntekijä sitoutuu paremmin organisatoristen tavoitteiden saavuttamiseen, mikä puolestaan kasvattaa työn tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Työhön sitoutumisen aiheuttamaa tehokkuutta voidaan arvioida mittaamalla organisaation tuottavuutta. Tällöin myös työntekijä saa palautetta tuottavuudestaan ja tehokkuudestaan, mikä lisää työn mielekkyyttä (Dailey, D, M, 2017)

Mittaamiseen liittyviä hankaluuksia havaittiin myös Elon, Ervastian ja Kuokkasen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteyttä tarkastelevassa tutkimuksessa. He havaitsivat että käytössä olevilla hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden mittareilla ei saada riittävän käyttökelpoista ja yksiköiden hyödynnettävissä olevaa tietoa. Ongelmia havaittiin esimerkiksi laadun mittaamisessa, sekä mittaustietojen tulkinnassa. Lisäksi mittaamisen koettiin painottuvan liikaa pelkän suoriutumisen mittaamiseen.

Esimiehet kaipasivat enemmän johdon tukea mittaamisen tuloksista tehtävien johtopäätösten ja jatkotoimenpiteiden tueksi. Työntekijät puolestaan olivat tyytymättömiä siihen, etteivät mittaustulokset johtaneet mihinkään konkreettisiin toimenpiteisiin. Lisäksi he

olivat tyytymättömiä omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa toimenpiteitä koskien (Elo, A, Ervasti, J, Kuokkanen, A, 2010).

Tuloksellisuuden mittaamiseen oli olemassa useampia mittareita ja tuloksellisuudelle oli selkeämmät tavoitteet kuin työhyvinvoinnille. Tuloksellisuusmittareina toimivat asiakaskyselyt, sekä kustannusseurantaa ja toiminnan volyymia kuvaavat määrälliset suoritettimet. Työhyvinvointia mitattiin kehityskeskusteluiden, työhyvinvointikyselyiden, sairauspoissaolojen ja tasapainotetun tulokortin avulla. Työhyvinvoinnin mittaaminen koettiin puutteelliseksi, eikä mittaamisesta kerätyn informaation koettu johtavan konkreettisiin toimenpiteisiin. Organisaation ylin johto ja esimiehet korostivat mittaamisessa toiminnan tuloksellisuutta ja työntekijät työn laatua. Mittaamisen hyvänä puolenä nähtiin omaa työtä ja suoriutumista koskevan palautteen saaminen ja antaminen (Elo, A, Ervasti, J, Kuokkanen, A, 2010).

6.5 Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimuksen tehtävänä oli selvittää millaisia vaikutuksia työhyvinvoinnilla on yksilön hyvinvointiin ja suorituskyykyyn (1), mikä merkitys johtamisella on julkisen organisaation työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen (2), sekä millaisia vaikutuksia työhyvinvoinnilla on julkisen organisaation tuloksellisuuteen (3).

Tutkimuksessa tarkasteltiin lisäksi miten teoreettisena viitekehyksenä toiminut, Otalan ja Ahosen kehittämä työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteyttä kuvaava hyvinvointimalli (Otal, L, Ahonen, G, 2003. 22-24) sopii julkisen sektorin organisaatioiden työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välisen yhteyden kuvaamiseen. Tätä yhteyttä tarkastellaan paremmin tutkimuksen johtopäätös osiossa.

Tutkimustulokset osoittavat että usein samat tekijät jotka vaikuttavat yksilön työhyvinvointiin, vaikuttavat myös hänen tuottavuuteensa ja päinvastoin. Hyvinvoiva työntekijä on tuottava ja tuottava työntekijä on hyvinvoiva. Tämä pätee sekä positiivisten, että negatiivisten vaikutusten kohdalla. Näin ollen voidaan todeta, että hyvinvoinnin ja suorituskyykyyn tekijöillä on vähintäänkin välittävä vaikutus.

Työntekijän työhyvinvointiin ja suorituskyykyyn vaikuttavat organisaatioon sitoutuminen, työn voimavarat, sekä motivaatio.

Työntekijän organisaatioon sitoutumista vahvistavat hyvät johtamisen käytännöt ja oikeudenmukainen palkitseminen (Elo, A, Ervasti, J, Kuokkanen, A, 2010). Muita sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat työntekijän ja organisaation jaetut arvot, sekä työntekijän osaamisen hyödyntäminen. Työnantajien tulisikin ymmärtää niitä tekijöitä jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen (Westover, J, H, Westover, A, R, Westover, L, A, 2010). Sitoutunut työntekijä kiinnittää huomionsa työn ja organisaation tavoitteisiin. Tämä tekee hänen työstään tehokkaampaa ja tuloksellisempaa (Dailey, D, M, 2017).

Työn voimavarat vaikuttavat työntekijän jaksamiseen, työn kuormituksesta palautumiseen ja työn imun kokemukseen. Työntekijän henkilökohtaiset voimavarat, kuten omaa jaksamista tukevat valinnat ja työn imu, auttavat työntekijää työn kuormituksesta palautumisessa (Forma, P, Pekka, T, 2017). Palautuminen puolestaan vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen (Bellini, D, Ferdinando F, Bonaiuto, M, 2015).

Työn resursseista omaa työtä koskevien vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen parantaa työhyvinvointia ja työn imun kokemuksia (Tirkkonen, M, Kinnunen, U, 2013). Organisaation ja kollegoiden sosiaalinen tuki vähentää työn kuormituksen hyvinvoinnille ja työn tehokkuudelle (Jong, J, 2017), sekä koko organisaation työhyvinvoinnille ja tuottavuudelle aiheuttamia kielteisiä vaikutuksia (Tappura, S, Syvänen, S, Saarela, KL, 2014).

Työntekijän motivaatioon vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät. Julkinen palvelumotivaatio nähdään tärkeänä sisäisenä motivaattorina ja oikeudenmukainen palkitseminen ulkoisena motivaattorina, julkisen sektorin työntekijöillä. Julkinen palvelumotivaatio parantaa työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista (De Simone, S, Cicotto, G, Pinna, R, Giustiniano, L, 2016) ja oikeudenmukainen palkitseminen työnteon moraalia (Halkos, ym. 2010), sekä hyvinvointia ja suorituskykyä (Elo, A, Ervasti, J, Kuokkanen, A, 2010). Julkisen palvelumotivaation näkökulmat olisikin hyvä ottaa huomioon jo työntekijän rekrytointivaiheessa (De Simone, S, Cicotto, G, Pinna, R, Giustiniano, L, 2016).

Johtamisen merkitystä työhyvinvoinnille ja tuloksellisuudelle ei voi liikaa korostaa.

Johtamisen avulla työntekijöiden koulutus, taidot ja potentiaali saada esiin ja hyödynnettyä (Halkos, G, Bousinakis, D, 2010).

Työhyvinvointi, yhdessä hyvien johtamiskäytäntöjen kanssa, vaikuttavat merkittävästi organisaation toiminnan tuloksellisuuteen. Hyvät johtamiskäytännöt edistävät sekä paremmin, että heikommin suorittavien työhyvinvointia ja tuloksellisuutta (Elo, A, Ervasti, J, Kuokkanen, A, 2010)

Johtamismenetelmistä jaetulla johtamisella on havaittu olevan positiivinen vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja suorituskyykyyn, sekä organisaation työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen (Jain, A, K, 2014.).

Muita menestyksekkään työhyvinvoinnin ja johtamisen menetelmiä ovat valmentava johtaminen ja ikäjohtaminen. Näistä edellinen on liitetty oikeudenmukaiseen ja vuorovaikuttavaan johtamiseen ja jälkimmäinen vastaa henkilöstön ikääntymisestä johtuvan suoriutumisen ja tavoitteiden saavuttamisen haasteisiin (Lehto, K, Viitala, R, 2016).

Osallistava johtaminen, julkisen palvelumotivaation tukena, edistää organisaatioon sitoutumista (Hansen, J, R, Kjeldsen, A, M, 2017) ja työnhallintaa ja itsenäisyyttä tukeva, Dialoginen johtaminen motivaatiota, työhyvinvointia ja tuottavuutta (Syvänen, S, Tikkanen, K. 2014).

Vaikka työhyvinvoinnin voidaan katsoa olevan ennen kaikkea johtotehtävä, kuuluu vastuu työhyvinvoinnin kehittämisestä sekä työntekijöille, että työnjohdolle (Lehto, K, Viitala, R, 2016).

Työhyvinvoinnilla voidaan nähdä olevan useita vaikutuksia julkisen organisaation tuloksellisuuteen. Tämä on merkityksellinen havainto, koska julkisten organisaatioiden on kyettävä tulevaisuudessa selviytymään kasvavista tavoitteista, vähenevillä resursseilla (Lehto, K, Viitala, R, 2016). Työhyvinvoinnilla on osoitettu olevan positiivisia vaikutuksia työntekijöiden työssä jaksamisen ja tuottavuuden paranemisen, sekä poissaolojen hallinnan ja työurien pidentämisen lisäksi myönteiseen työnantajakuvaan ja sitä myötä työvoiman saatavuuteen (Lehto, K, Viitala, R, 2016).

Osallistava johtaminen ja julkinen palvelumotivaatio vaikuttavat yhdessä positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen (Hansen, J, R, Kjeldsen, A, M, 2017). Työntekijöiden si-

toutuminen organisaatioon ja sen tavoitteisiin vaikuttavat toiminnan tuloksellisuuteen ja työn tuottavuuteen (Dailey, D, M, 2017). Yksittäisen työntekijän tyytyväisyys vaikuttaa positiivisesti koko työyhteisön tyytyväisyyteen ja tuottavuuteen (Fassoulis, K, Alexopoulos, N, 2015). Julkisorganisaatioiden työntekijöillä onkin osoitettu olevan vahva jaettu usko organisaation toiminnan tuloksellisuuteen (Elo, A, Ervasti, J, Kuokkanen, A. 2010).

Koska julkisen sektorin tulosten rahamääräinen mittaaminen on haasteellista, voidaan työn tuottavuutta mitata tarkastelemalla tyytyväisyyden vaikutuksia työn tehokkuuteen ja koko organisaation tuloksellisuuteen (Dailey, D, M, 2017).

Lisäksi työhyvinvoinnilla ja johtamiskäytännöillä on oma erillinen vaikutuksensa toiminnan tuloksellisuuteen (Elo, A, Ervasti, J, Kuokkanen, A, 2010).

Varsinaisia tuloksellisuuden mittareita ovat esimerkiksi asiakaskyselyt, sekä toiminnan volyymin ja kustannusseurannan määrälliset mittarit. Työhyvinvoinnin mittareina toimivat kehityskeskustelut, sairauspoissaolojen seuranta, työhyvinvointi kyselyt ja tasapainotettu tulokortti. Työntekijät korostavat organisaation tuotoksien laatua ja työnjohdosta niiden määrää (Elo, A, Ervasti, J, Kuokkanen, A, 2010).

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välinen yhteys, julkisen sektorin organisaatioissa on tullut tämän tutkimusaineiston perusteella toteen näytetyksi. Myös esitettyihin tutkimuskysymyksiin saatiin tyydyttävä vastaus.

Julkisen sektorin työntekijät näyttävät tämän tutkimuksen tulosten valossa olevan jonkin verran tyytyväisempiä työhönsä ja organisaatioonsa, kuin yksityisen sektorin työntekijät. Tämän selittää julkisen sektorin vakaammat työolot. Julkisen sektorin työntekijät myös arvostavat oman organisaationsa tavoitteita, mikä parantaa toiminnan tuloksellisuutta. Yksityisen sektorin työntekijät arvostavat enemmän palkkaa ja palkkioita.

Ylimmän johdon kohdalla ei tyytyväisyys eroja havaittu (Lasierra, J, M, 2017). Toisaalta yksityisen sektorin työntekijöiden organisaatioon sitoutumisen ei juurikaan eroa, julkisen sektorin työntekijöiden sitoutumisesta (Hansen, J, R, Kjeldsen, A, 2017).

Vaikka työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteys osoitettiin useissa tutkimuksissa, (Elo, A, Ervasti, J, Kuokkanen, A, 2010), (Lehto, K, Viitala, R, 2016), jäi tuloksista puuttumaan tutkijan kaipaama konkretia. Hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteys kyllä osoitettiin, mutta tuloksista jäi usein puuttumaan, miten varsinaista toiminnan tuloksellisuutta tai työhyvinvointia oli mitattu. Usein tutkimustulokset perustuivat vastaajien itse kokemaan subjektiiviseen hyvinvointiin ja oman toiminnan itse arvioituun tuloksellisuuteen (Fassoulis, K, Alexopoulos, N, 2015), (Lehto, K, Viitala, R, 2016). Lisäksi tulosten mittaamisesta puuttui systemaattisuus.

Tutkimusten mukaan työhyvinvointiin vaikutetaan ennen kaikkea oikeudenmukaisen johtamisen ja palkitsemisen keinoin (Elo, A, Ervasti, J, Kuokkanen, A, 2010), (Halkos, G, Bousinakis, D, 2010), (Syvänen, S, Tikkanen, K. 2014). Johtamisessa tulisi ottaa huomioon, että työntekijöille työn laadukas toteuttaminen merkitsee enemmän kuin määrällisten tavoitteiden saavuttaminen (Elo, A, Ervasti, J, Kuokkanen, A, 2010).

Työnantajan näkökulmasta on toisaalta hyvä huomioida, ettei työn tuottavuuden paraneminen suinkaan heikennä työtyytyväisyyttä (Kangasharju, A, Pääkkönen, J, 2012), vaan päinvastoin tuottavuuden paraneminen on seurausta juuri työtyytyväisyyden kasvusta. Julkisorganisaation työntekijöiden onkin tutkimuksissa todettu uskovan vahvasti organisaationsa tavoitteisiin ja toiminnan tuloksellisuuteen (Elo, A, Ervasti, J, Kuokkanen, A, 2010).

Työhyvinvoinnin kehittämisessä tulisi kiinnittää huomiota työntekijöiden osaamiseen ja hyvään johtamiseen. Julkisen sektorin organisaatioissa korostuvat erityisesti ikäjohtamisen ja ikääntyvien työntekijöiden osaamisen kehittäminen, mutta myös esimiesten omasta osaamisesta tulisi huolehtia (Lehto, K, Viitala, R 2016). Työpaikalle tulisikin luoda kehitys ystävällinen organisaatiokulttuuri (Honkaniemi, L, Lehtonen, M, H, Hasu, M, 2015), jolloin työhyvinvoinnin kehittämisestä tulisi jatkuvaluontoinen prosessi ja luonnollinen osa organisaation muuta toimintaa.

Työhyvinvointi voitaisiin tällöin nähdä investointina organisaation tulevaisuuteen (Lehto, K, Viitala, R 2016).

Työhyvinvoinnin johtamiselle ja kehittämiselle asettavat haasteita samanaikaisesti vähenevät henkilöstöresurssit ja kasvavat tuottavuustavoitteet. Työhyvinvoinnilla nähdään olevan merkittävä vaikutus mm. työssä jaksamiseen ja työnantaja kuvaan, mikä puolestaan vaikuttaa työvoiman saantiin (Lehto, K, Viitala, R 2016). Tällä on tärkeä merkitys tilanteessa, jossa valtion ja kuntien kiristynvä talous aiheuttaa haasteita taloudellisen palkitsemisen lisäämiselle ja samanaikaisesti kasvaville työurien pidentämisvaatimuksille. Lisähaasteita työhyvinvoinnin johtamiselle asettaa esimiesten työn kuormittavuuden ja työntekijän työkyvyn arviointiin liittyvät osaamisen puutteet, sekä organisaatiokulttuuriin ja –käyttäytymiseen liittyvät haasteet jotka vievät heidän voimavarojaan ja vaativat heidän huomionsa (Tappura, S, Syvänen, S, Saarela, KL, 2014).

Työhyvinvoinnin johtamisessa pitäisi keskittyä vanhojen johtamiskäytäntöjen kriittiseen tarkasteluun. Työhyvinvoinnin näkökulmasta parhaita johtamiskäytäntöjä ovat työntekijöitä arvostavat, oikeudenmukaiset, työntekijän omaan vastuuseen ja osallistumiseen kannustavat ja vuorovaikutukseen perustuvat johtamiskäytännöt (Lehto, K, Viitala, R 2016), palkitsemisella (Syvänen, S, Tikkanen, K. 2014).

Kaikkein tärkeintä on kuitenkin ymmärtää että työhyvinvoinnin kehittäminen organisaatiossa kuuluu sekä henkilöstölle, että työnjohdolle (Lehto, K, Viitala, R 2016).

Työntekijän hyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä ovat erilaiset työn kuormitustekijät, kuten työrooliin liittyvä epävarmuus, työpaikan sosiaalisen tuen puute, erilaiset työpaikan konfliktit, sekä byrokratia (Jong, J, 2017), (Coggburn, J, D, Battaglio, P, R, Bradbury M, D, 2014), (Lasierra, J, M, 2017). Näitä negatiivisia tekijöitä voidaan vähentää karsimalla turhaa byrokratiaa, mikä parantaa työntekijän autonomiaa ja työn vaikutusmahdollisuuksien kokemusta. Työn vaikutusmahdollisuuksien lisääntymisen on havaittu kasvattavan työn imun kokemusta ja ja työhyvinvointia (Tirkkonen, M, Kinnunen, U, 2013). Organisaation tuen on todettu parantavan työn kuormituksesta selviämistä ja hyvinvointia (Tappura, S, Syvänen, S, Saarela, KL, 2014).

Mittaamiseen liittyvät haasteet johtunevat, sekä selkeiden mittareiden puutteesta, että julkisen sektorin tulosten mitattavuuteen liittyvistä ongelmista (Elo, A, Ervasti, J, Kuokkanen, A, 2010).

Ongelmia mittaamiselle aiheuttavat ainakin julkisen organisaation toiminnan tavoitteisiin liittyvät vaatimukset. Tällaisia ovat esimerkiksi organisaation laadulliseen ”koko-

nais onnistumiseen”, tuottavuuteen tai sosiaaliseen vastuuseen liittyvät, vaikeasti mitattavat tavoitteet. Toiminnan tuloksellisuuteen liittyvät tavoitteet, kuten julkinen hyöty, poliittisten tavoitteiden toteutuminen tai asiakkaiden käyttäjäkokemukset, eivät ole välttämättä yhtään helpommin mitattavissa. Tämän kaltaisten tavoitteiden mitattavuus eroaa luonnollisesti voittoa tavoittelevan yrityksen selkeistä, liiketaloudellisin mittarein mitattavista tavoitteista (Lumijärvi, I, 2009. 15 - 19).

Verrattaessa tuloksia, tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen yhteydessä kuvattuun Otalan ja Ahosen (Ojala, L, Ahonen, G, 2003. 22-24), työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteyttä kuvaavaan malliin, voidaan todeta että mallin teoreettiset lähtökohdat pätevät myös voittoa tavoittelemattomissa julkisen sektorin organisaatioissa. Malli on esitelty kuviossa 3. Malli kuvaa yksilön työhyvinvoinnin ja suorituskyvyn-, osaamisen ja johtamisen-, sekä koko työyhteisön hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteyttä. Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella tämän, alun perin liiketaloudellisin periaattein toimivien organisaatioiden näkökulmasta kehitetyn hyvinvointimallin soveltuvuutta julkisen sektorin organisaatioissa.

Tuoreemmassa, Auran, Ahosen ja Ilmarisen vuonna 2009 kehittämässä strategisen työhyvinvoinnin johtamisen –mallissa, työhyvinvointi nähdään organisaation tuloksellisuuden vaikuttavana strategisena tekijänä. Strategisella työhyvinvoinnin johtamisella (SHJ) tarkoitetaan niitä toimintoja joilla työhyvinvointiin vaikutetaan (Aura O, Ahonen G, Ilmarinen J, 2009).

Malli perustuu työhyvinvointia, johtamista, tuottavuutta ja aineetonta pääomaa koskeviin teorioihin. Johtaminen kattaa kaikki ne organisatoriset toiminnot joilla strategiseen hyvinvointiin vaikutetaan. Malli sisältää työhyvinvoinnin strategiseen perustaan, johtamiseen ja esimiestyöhön, sekä työhyvinvoinnin tukemiseen liittyvät toiminnot.

Mallissa hyvinvoinnin edistäminen tapahtuu järjestelmällisesti sisällön määrityksen kautta, tavoitteiden asettamiseen, kehittämissuunnitelman laatimiseen, kehittämistoimenpiteiden toteuttamiseen ja saavutettujen tulosten mittaamiseen. Mallissa esimiesten rooli nähdään erittäin tärkeänä. Esimiehet tuovat johdon linjaukset käytännön toiminnaksi. Malli on julkaistu ”Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2009 - tutkimuksen yhteydessä (Aura O, Ahonen G, Hussi T, Ilmarinen J, 2016).

Verrattaessa tuloksia Auran, Ahosen, Hussin ja Ilmarisen kehittämään, strategisen hyvinvoinnin johtamisen malliin (Aura, O, Ahonen, G, Ilmarinen, J, 2009), nähdään etteivät työhyvinvointia ja tuloksellisuutta käsittelevien tutkimusten tulokset vastaa mallin teoreettisia lähtökohtia. Syitä tähän lienee useita. Esimerkiksi työhyvinvoinnin strategista merkitystä julkisen organisaation tuloksellisuudelle ei ehkä ymmärretä vielä riittävästi. Syynä saattaa olla hyvinvoinnin ja toiminnan tuloksellisuuden mittaamiseen liittyvät ongelmat tai se, ettei työhyvinvointia kyetä näkemään osana organisaation tuloksellisia tai strategisia tavoitteita tukevaa toimintaa. Myöskään tavoitteellista, strategista työhyvinvoinnin johtamista ei tutkimustuloksissa ollut havaittavissa.

Samankaltaisia tuloksia saivat myös Aura, Ahonen, Hussi ja Ilmarinen, tutkimuksessaan, Strateginen hyvinvointi SH/2016 (Aura, O, Ahonen, G, Hussi, T, Ilmarinen, J, 2016). Heidän tutkimuksensa mukaan hyvinvoinnin strateginen perusta ja mittaamiseen liittyvät puutteet olivat kaikkein heikoimmat osa-alueet tutkimuksen kohteena olevissa yrityksissä ja julkisen sektorin organisaatioissa. Ainoastaan kolmasosassa yrityksiä strateginen hyvinvointi oli selkeästi johdettua.

Yhteenvetona voidaan todeta että työhyvinvointi tulisi nähdä julkisen organisaation strategisia tavoitteita tukevana tekijänä. Silloin työhyvinvoinnin kehittämisestä tulee systemaattisempaa ja tavoitteellisempaa. Kehittämistoimenpiteiden tulosten systemaattinen mittaaminen kertoo onko tavoitteet saavutettu ja mihin suuntaan ollaan menossa. Mittaamisen avulla työhyvinvoinnin vaikutukset voidaan liittää toiminnan tuloksiin. Tämä vaatii monipuolisempien mittareiden ja mittaamismenetelmien kehittämistä ja strategista työhyvinvoinnin johtamista.

Jatkotutkimuskohteena olisi hyödyllistä tutkia erilaisia mittareita, jotka mittaavat paremmin esimerkiksi kehittämistoimenpiteiden aikaansaamia laadullisia tuotoksia ja niiden vaikutuksia organisaation tulokseen. Tällöin työhyvinvoinnin yhteys organisaation tavoitteiden saavuttamisessa voitaisiin selkeämmin osoittaa. Tämä puolestaan sitoisi työhyvinvoinnin osaksi organisaation strategisia tavoitteita. Silloin myös työhyvinvoinnin kehittäminen nähtäisiin strategisesti tärkeänä tavoitteena, jolla on positiivisia vaikutuksia organisaation tuloksellisuuteen.

8 POHDINTA

8.1 Tutkimuksen luotettavuus

Integroidun kirjallisuuskatsauksen luotettavuus paranee kun sen tekemisessä noudetaan täsmälleen samoja vaiheita ja tutkimuksen tekemisen periaatteita kuin siihen valituissa alkuperäistutkimuksissa (Johansson, A, Axelin, A, Stolt, M, Ääri, R, 2007. 93, 101).

Tämän tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan kuvaamalla ja dokumentoimalla tutkimusprosessin jokainen vaihe tarkasti ja avoimesti.

Aineiston hakuprosessin luotettavuutta paransi, ennen varsinaista aineiston valintaa suoritettu koehaku. Koehaun tulokset vahvistivat tutkijan käsitystä tutkimusaiheen tarpeellisuudesta. Koehakujen jälkeen varattiin tapaaminen Tampereen yliopiston kirjaston informaatikolle, jonka kanssa käytiin läpi erilaisia tiedonhakustrategioita, mahdollisia hakusanoja ja tiedonhakuun soveltuvia tietokantoja. Tämän ansiosta tiedonhakuprosessi tehostui ja hakutulosten luotettavuus parani. Tiedonhaun luotettavuutta paransivat lisäksi yhdenmukaiset hakukriteerit eri tietokannoissa.

Tutkimukseen valitun aineiston arvoa ja laatua tulee arvioida kriittisesti. Laadun arviointi tasaa valittavien tutkimusten laatueroja ja asettaa laadulle tietyn minimitason.

Kriittinen laadunarviointi myös parantaa kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta (Johansson, A, Axelin, A, Stolt, M, Ääri, R, 2007. 93, 101).

Jokaiselle tähän tutkimukseen valitulle alkuperäistutkimukselle suoritettiin laadun arviointi. Koska katsaukseen valittu aineisto sisälsi sekä Kvalitatiivisilla-, että Kvantitatiivisilla tutkimusmenetelmillä toteutettuja alkuperäistutkimuksia, käytettiin niiden laadunarvioinnissa kahta eri, The Joanna Bricks instituutin kriittisen arvioinnin tarkastuslistaa. Määrällisellä tutkimusotteella toteutettuja tutkimuksia arvioitiin kuvailevalle tutkimukselle/tapaussarjalle kehitetyllä kriittisen arvioinnin tarkistuslistalla ja laadullisella menetelmällä tuotetuille tutkimuksille, kriittisen arvioinnin tarkistuslistalla tulkinnalliselle ja kriittiselle tutkimukselle. Kaikki valitut tutkimukset läpäisivät arviointikriteerit.

Systemaattisesti suoritettua aineistohaun laadunarviointi ja valintaprosessi tulisi suorittaa

kahden eri tutkijan toimesta (Johansson, A, Axelin, A, Stolt, M, Ääri, R, 2007. 51).
Tähän ei tässä tutkimuksessa kuitenkaan ollut mahdollisuutta. Tämä puute myös tiedostettiin.

Aineiston seulontaa ja valintaa hankaloitti aineiston suuri koko, suhteessa tutkijan käytettävissä oleviin resursseihin ja niihin liittyviin rajoitteisiin. Tämän vuoksi tutkimusprosessi ei kaikilta osin saavuttanut systemaattiselta katsaukselta vaadittavaa perusteellisuutta ja järjestelmällisyyttä.

Aineiston seulontavaiheessa jouduttiin tekemään päätös, millä keinoilla suuren aineiston seulomisesta selvittää yhden tutkijan voimin. Aineiston seulomista päätettiin jatkaa niin kauan, kunnes aineistosta alkoi toistua samanlaiset tutkimusaiheet ja tutkimusasetelmat, eikä tutkimustehtävän kannalta ilmaantunut enää uutta tietoa. Tällöin tehtiin päätös että aineiston koko on riittävä tämän tutkimuksen toteuttamisen kannalta ([Eskola, J, Suoranta, J, 2005. 61- 62](#)).

Tutkimukseen valitut alkuperäistutkimukset taulukoitiin, luokiteltiin, identifioitiin ja numeroitiin. Valitut tutkimukset myös tallennettiin PDF-formaatissa muistitikulle, aineiston säilymisen ja käytettävyyden varmistamiseksi. Tämä on tärkeää siksi, että verkossa julkaistun aineiston verkko-osoite voi vaihtua tai aineiston saatavuutta voidaan myöhemmin rajoittaa. Tällöin on vaarana että tutkija menettää osan tutkimusaineistostaan. Tutkimusaineiston seulontaan, valintaan, laadunarviointiin ja analysointiin liittyvät prosessit, eri vaiheineen pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman tarkasti, jolloin joku toinen tutkija (*ceteris paribus*) pystyy halutessaan tutkimuksen toistamaan.

Tutkimuksen luotettavuutta parantaa lisäksi tutkijan tekemä oma valvonta. Tutkimuksen luotettavuuden ja laadun parantamiseksi keskeneräinen tutkielma syötettiin työn aikana kaksi kertaa Turnitin arviointityökaluun, joka tutkii löytyykö tekstistä yhteneväisyyksiä vertailuaineistoon nähden. Lopuksi tutkielman luotettavuuden arvioi vielä työn ohjaaja.

8.2 Tutkimuksen eettisyys

Tässä tutkimuksessa noudatettiin tutkimuksen tekemisen eettisiä periaatteita.

Kirjassaan Tutki ja kirjoita, Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara korostavat tiedonhankintaan ja julkistamiseen liittyviä, yleisesti hyväksyttyjä eettisiä periaatteita. Tutkimusprosessin eri vaiheissa tehtyjen valintojen tulisi olla tietoisia ja eettisesti perusteltuja. Tutkimuk-

sen teon eettiset valinnat alkavat jo tutkimusaiheen valinnasta (Hirsjärvi, S, Remes, P, Sajavaara, P, 2004. 26).

Kirjallisuuskatsauksen tekijä joutuu pohdiskelemaan tutkimuksen eettisiä valintoja erittäin tarkasti. Kun tehdään tutkimusta, tutkimuksesta, eli tulkitaan jonkun toisen tutkijan tekemää aineistoa, eikä aineisto kaikilta osin tuekaan oman tutkimuksen oletuksia tai tutkimuskysymystä, tulee helposti houkutuksia ”tulkita” aineistoa omien odotuksien mukaisesti. Silloin ollaan tutkimus eettisesti vaarallisilla vesillä.

Tässä tutkimuksessa aineiston annettiin puhua vapaasti ja tulokset esitettiin kuten ne oli alkuperäistutkimuksissa esitetty.

Tutkimusaineistosta nostettiin lisäksi esiin monipuolisesti myös strukturoidun analyysirungon ulkopuolisia asioita, kuten työhyvinvoinnin mittaaminen ja yksityisen- ja julkisen sektorin työhyvinvoinnin vertailu, jotka eivät suoraan vastanneet tutkimustehtävään, mutta koettiin aiheina merkityksellisiksi.

Myös sellaiset tutkimusaineistosta ilmenneet asiat, jotka eivät tukeneet tutkimustehtävän teoreettisia lähtöoletuksia, kuten työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden positiivista yhteyttä, tuotiin tutkimustuloksissa reilusti esille ja jätettiin lukijan arvioitavaksi. Tästä esimerkkinä Iso-Britanniassa tehty tutkimus, jonka mukaan työn tuottavuus tai laatu ei riipu työpaikan tyytyväisyystasosta (De Meneze, L, M, Wood, S, 2014).

Tässä tutkimuksessa on pyritty kaikin puolin noudattamaan hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Tutkimuksen tiedonhankinta ja arviointimenetelmät ovat eettisesti kestäviä ja ne noudattivat tieteellisen tutkimuksen kriteereitä. Tutkimuksen toteutus ja tutkimustulosten julkaiseminen toteutettiin myös tieteen tekemisen eettisiä periaatteita noudattaen. Tutkimustulokset esitettiin alkuperäisiä lähteitä kunnioittaen ja selkeät lähdeviittaukset mahdollistavat alkuperäisen tiedon tarkistamisen. Näin kunnian tutkimustuloksista saa se, kenelle kunnia kuuluu (Tuomi, J, Sarajärvi, A, 2009. 132 - 133).

LÄHTEET

Aura, O, Ahonen, G, Ilmarinen, J. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2009. Tutkimusraportti.

https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strategisen_hyvinvoinnin_tila_suomessa_2009.pdf

Aura O, Ahonen G, Hussi T, Ilmarinen J. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Tutkimusraportti.

https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strategisen_hyvinvoinnin_johtaminen_suomessa_2014.pdf

Aura, O, Ahonen, G, 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. BALTO print, Lietua.

Aura O, Ahonen G, Hussi T, Ilmarinen J. Strateginen hyvinvointi SH/2016. Tutkimusraportti.

https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf

Aura, O, Husman, P, Ikonen, R, Juuti, P, Koho, A, Käpykangas, S, Laine, M, Larjomaa, E, Saarelma-Thiel, T, Saari, E, Wallin, M, 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Otavan kirjapaino Oy.

Aura, O, Ahonen, G, Hussi, T, Ilmarinen, J, 2016. Strateginen hyvinvointi. SH//2016.

http://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf

Rivera, A, Flinck, J, 2011. Employee-Led, Employee Engagement in the Federal Government: SAMHSA People First

<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1523422311431680>

Bellini, D, Ferdinando F, Bonaiuto, M, 2015. Positive environment in the workplace: the case of the mediating role of work engagement between restorativeness and job satisfaction

<https://www-tandfonline>

<com.helios.uta.fi/doi/pdf/10.1080/21711976.2015.1026078?needAccess=true>

#Carlos, V, S, Rodrigues, R, G, 2012. Internal market orientation in higher education institutions – its inter-relations with other organizational variables

<https://search-proquest-com.helios.uta.fi/docview/1426127144?pq-origsite=primo>

#Coggburn, J, D, Battaglio, P, R, Bradbury M, D, 2014. Employee job satisfaction and organizational performance: The role of conflict management

<https://search-proquest-com.helios.uta.fi/docview/1705960552?accountid=14242>

#Dailey, D, M, 2017. Job satisfaction versus job engagement: A comparative analysis on perceptions of accountability and turnover

<https://www-emeraldinsight-com.libproxy.tuni.fi/doi/pdfplus/10.1108/IJOTB-20-02-2017-B002>

#De Meneze, L, M, Wood, S, 2014. Quality management, job-related contentment and performance. An empirical analysis of British workplaces

<https://www-emeraldinsight-com.helios.uta.fi/doi/pdfplus/10.1108/EBHRM-05-2014-0016>

#De Simone, S, Cicotto, G, Pinna, R, Giustiniano, L. 2016. Engaging public servants Public service motivation, work engagement and work-related stress

<https://www-emeraldinsight-com.helios.uta.fi/doi/pdfplus/10.1108/MD-02-2016-0072>

Elo, A, Ervasti, J, Kuokkanen, A, 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa.

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134560/Hyvinvointi%20ja%20tuloksellisuus%20esimiesty%C3%B6n%20haasteena.pdf?sequence=1>

Elo A-L, Ervasti J, Hussi, T, Nykyri, E. 2011 Työntekijöiden kokemus pitkäkestoisen työhyvinvointihankkeen vaikutuksesta toiminnan tuloksellisuuteen.

http://pro.tsv.fi/tetu/tt/TET_2-2011_verkkoversio.pdf

Eskola, J, Suoranta, J, 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä 2005

#Fassoulis, K, Alexopoulos, N, 2015. The workplace as a factor of job satisfaction and productivity. A case study of administrative personnel at the University of Athens

<https://www-emeraldinsight-com.helios.uta.fi/doi/pdfplus/10.1108/JFM-06-2014-0018>

#Fernandez, T, Moldogaziev, T, 2010. Empowering Public Sector Employees to Improve Performance: Does It Work? <https://journals-sagepub-com.helios.uta.fi/doi/pdf/10.1177/0275074009355943>

<https://journals-sagepub-com.helios.uta.fi/doi/pdf/10.1177/0275074009355943>

Forma, P, Pekka, T, 2017. Huipulla tuulee? Kuntajohtajien työhyvinvointi, johtamisen konteksti ja muutosalttius.

<http://elektra.helsinki.fi.helios.uta.fi/se/k/0356-3669/45/2/huipulla.pdf>

#Grant, C, A, Wallace, L, M, Spurgeon, P, C, 2013. An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance.

<https://www-emeraldinsight-com.helios.uta.fi/doi/pdfplus/10.1108/ER-08-2012-0059>

Hakanen, Jari, 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja?-Kohti laadukasta työelämää.

http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf

#Halkos, G, Bousinakis, D, 2010. The effect of stress and satisfaction on productivity.

<https://www-emeraldinsight-com.helios.uta.fi/doi/pdfplus/10.1108/17410401011052869>

#Hansen, J, R, Kjeldsen, A, M, 2017. Comparing affective commitment in the public and private sectors: A comprehensive test of multiple mediation effects.
<https://www-tandfonline-com.helios.uta.fi/doi/full/10.1080/10967494.2016.1276033?scroll=top&needAccess=true>

#Hawrysz, L, 2015. The managers influence on the workers engagement. A case study of public sector
<https://doaj.org/article/2c0295cb4e124db58fc5bb98bab3df40>

Hirsjärvi, S, Remes, P, Sajavaara, P, 2004. Tutki ja kirjoita. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä 2004

#Honkaniemi, L, Lehtonen, M, H, Hasu, M, 2015. Well-being and innovativeness: motivational trigger points for mutual enhancement.
<https://www-emeraldinsight-com.helios.uta.fi/doi/pdfplus/10.1108/EJTD-11-2014-0078>

#Jain, A, K, 2014. The mediating role of job satisfaction in the relationship of vertical trust and distributed leadership in health care context
<https://www-emeraldinsight-com.libproxy.tuni.fi/doi/pdfplus/10.1108/JM2-10-2014-0077>

#Jong, J, 2017. The role of social support in the relationship between job demands and employee attitudes in the public sector.
<https://www-emeraldinsight-com.helios.uta.fi/doi/pdfplus/10.1108/IJPSM-09-2017-0244>

Johansson, A, Axelin, A, Stolt, M, Ääri, R, 2007. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun Yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja, Sarja A51. Turku 2007.

#Jokinen, E, Heiskanen, T, 2013. Is the measured Good Quality of Working Life equivalent to strategically strong HRM System?

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813014687>

Juuti, P, Antti, V, 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-Kustannus 2015.

Kangasharju, A, Pääkkönen, J, 2012. Mainettaan parempi tuottavuusohjelma?

Katsaus valtion virastojen ja laitosten työn tuottavuuteen ja työhyvinvointiin.

<https://www-doria-fi.helios.uta.fi/bitstream/handle/10024/148694/t159.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kauhanen Juhani, 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Printon, Viro 2016

Kauhanen Juhani, 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. 10.-11. painos Juhani Kauhanen ja Alma Talent Oy. e-kirja.

<https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/fi/s/ak/kirjat/tyohyvinvointi-organisaation-menestystekijana/>

Kehusmaa K, 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna 2011

Kunnallinen työmarkkinalaitos, 2005. Yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen kunta-alalla. Sopimuksia ja suosituksia yhteistoiminnasta, tuloksellisuudesta, henkilöstöjohtamisesta ja työhyvinvoinnista. Painotalo Miktor, Helsinki 2005.

Kuntatyönantajat, 2017. Tuloksellisuus ja työelämän laatu.

<https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/tyoelaman-kehittaminen/tuloksellisuus>

Kunta työnantajat, 2007. Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt -suositus kunta-alalle. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/suosituksset/tyohyvinvoinnin-toimintalinjat-ja-hyvät-kaytannot>

#Lasierra, J, M, 2017. Job satisfaction among senior managers and employees a comparative analysis of the public and private sectors in Spain.

<https://www-emeraldinsight-com.helios.uta.fi/doi/full/10.1108/ARLA-06-2016-0185>

Lehto, K, Viitala, R, 2016 Enemmän tulosta vähemmällä väellä? Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana.

<http://elektra.helsinki.fi.helios.uta.fi/se/h/0359-6680/35/2/enemmant.pdf>

Liukkonen, P, 2006. Työhyvinvoinnin mittarit. Menetelmät, eurot, päätelmät. Talentum.

#Locke, A-K, 2015. Social capital and health and job related outcomes: the case of a large municipality

<https://www-emeraldinsight-com.libproxy.tuni.fi/doi/pdfplus/10.1108/IJWHM-12-2014-0055>

Lumijärvi, I, Jylhäsaari, J, 1999. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Gaudeamus.

Lumijärvi, I, Jylhäsaari, J, 2000. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Gaudeamus.

Lumijärvi, I, 2009. Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Juvenes print-Tampereen yliopistopaino Oy

Manka, M-L, Kaikkonen M-L, Nuutinen, S, 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. Tampere 2007.

<https://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

Manka, M-L, Heikkilä-Tammi, K, Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi- ja tuloksellisuus. *Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa*. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Työhyvinvointi. Tammerprint Oy, Tampere 2012.

http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/hakuopas_netti.pdf

Manka, M-L. 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Alma Talent Oy 2016.
ISBN 978-952-14-2976-7

Mäkinen, J, Bordin, L, Heikkilä-Tammi, K, Seppänen, S, Laine, N, Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus suomessa 2010 - 2013. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:18.
http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70266/RAP2014_18_Ty%C3%B6hyvinvointitutkimusSuomessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Niela-Vilen, H, Kauhanen, L, 2015. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Julkaisussa, [Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä](#). Turun Yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja tutkimuksia ja raportteja, sarja A73. Turku 2015.

Otala, L, Ahonen, G, 2003. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. WS Bookwell Oy. Porvoo 2003.

Otala, L, Ahonen, G, 2003. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2. uudistettu painos. WS Bookwell Oy. Juva 2005.

#Pantouvakis, A, Mpogiatzidis, P, 2011. Measuring clinical department efficiency – The impact of clinical leadership job satisfaction: An application to public hospitals.
<https://doi.org/10.1108/14635771311318108>

Rauramo, P, 2004. Työhyvinvoinnin portaati. Edita.

Rauramo, P, 2008. Työhyvinvoinnin portaati. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita Prima Oy. Helsinki 2008.

#Robertson, I, T, Birch, A, J, Cooper, C, L, 2011. Job and work attitudes, engagement and employee performance Where does psychological well-being fit in? Iso Britannia.

<https://www-emeraldinsight-com.libproxy.tuni.fi/doi/pdfplus/10.1108/01437731211216443>

#Ruokolainen, M, Mauno, S, Diehl, M-R, Tolvanen, A, Mäkikangas, A, Kinnunen, U, 2016. Patterns of psychological contract and their relationships to employee well-being and in-role performance at work: longitudinal evidence from university employees

<https://www-tandfonline-com.helios.uta.fi/doi/pdf/10.1080/09585192.2016.1166387?needAccess=true>

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Vaasa 2011.

https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf

[Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:25.](#) Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Helsinki 2005.

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/73001/Selv200525.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

[Sosiaali- ja terveysministeriö, Työhyvinvointi.](#)

<https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Suonsivu, K, 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Unipress.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress 2014.

Stolt, M, Axelin, A, Suhonen, R 2015. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun Yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja tutkimuksia ja raportteja, sarja A73. Turku 2015.

Suutarinen, M, Vesterinen, P-L, 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu 2010

#Syvänen, S, Tikkanen, K. 2014. Dialogic learning communities promoting productivity and quality of working life.

<http://www.uta.fi/jkk/dinno/aineisto/ABSRC2013.pdf>

#Tappura, S, Syvänen, S, Saarela, KL, 2014. Challenges and Needs for Support in Managing Occupational Health and Safety from Managers' Viewpoints.

<https://search-proquescom.helios.uta.fi/docview/1709681650/fulltextPDF/FB1592CD4BC7476CPQ/1?accountid=14242>

Tarkkonen, J, 2018. Turvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtaminen. Organisaatiokyvykkyyden ja –tuloksellisuuden tärkeä edellytys. UNIpress 2018.

The Joanna Briggs instituutti, 2103, 2018. JBI: Kriittisen arvioinnin tarkistuslista kuvailvalle tutkimukselle/tapaussarjalle. 2013. JBI: Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle, 2018.

Tallennettu 28.12.2018, www.hotus.fi

#Tirkkonen, M, Kinnunen, U, 2013. Palautumisen tehostaminen kasvattaa työhyvinvointia. <http://elektra.helsinki.fi.helios.uta.fi/se/p/0355-1067/48/3/palautum.pdf>

Tuomi, J, Sarajärvi, A, 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi 2002.

Tuomi, J, Sarajärvi, A, 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi 2009.

Työterveyslaitos, 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä.

<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132079/tyohyvinvointi-uudistuksia-ja-hyvia-kaytantoja.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Työterveyslaitos. Työkykytalo.

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>

Ursin, K, Pekkola, E, Stenvall, J, 2015. Felix byrokratia. Julkinen hallinto kaiken huomioimisen taitona. Tampereen yliopiston 50-vuotisen hallintotieteellisen opetuksen ja tutkimuksen sekä julkishallinnon emeritusprofessori Juha Vartolan juhlakirja. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print Tampere 2015.

Valtiovarainministeriö, 2014. Kestävän kuntatuottavuuden ja tuloksellisuuden mittauksen käsikirja.

<https://vm.fi/documents/10623/307649/Kuntatuottavuuden+k%C3%A4sikirja/7066e0da-3952-46fc-a65d-8c14ea2ea64e>

#Westover, J, H, Westover, A, R, Westover, L, A, 2010. Enhancing long-term worker productivity and performance: The connection of key work domains to job satisfaction and organizational commitment.

[https://search-proques-
com.helios.uta.fi/docview/218426873/fulltextPDF/C436AC60D3A941AAPQ/1?accoun
tid=14242](https://search-proquest-com.helios.uta.fi/docview/218426873/fulltextPDF/C436AC60D3A941AAPQ/1?accountid=14242)

Yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen kunta-alalla. Sopimuksia ja suosituksia yhteistoiminnasta, tuloksellisuudesta, henkilöstöjohtamisesta ja työhyvinvoinnista. Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2005. Helsinki.

LAIT

Työturvallisuuslaki 738/2002

Työsopimuslaki 55/2001

Työterveyslaki 1383/2001

Laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa 44/2006

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 232/2005

Työtapaturma ja ammattitautilaki 459/2015

LIITTEET

Liite 1. Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset

Tekijä(t), Tutkimuksen nimi, maa, julkaisu-vuosi	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimusmenetelmät ja laadunarviointi.	Tutkimustulokset
<p>1. Lehto, K, Viitala, R. Enemmän tulosta vähemmällä väellä? Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. Suomi. 2016</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa työhyvinvointiin ja henkilöstöjohtamiseen liittyviä lähivuosien haasteita suhteessa kasvaviin tuottavuustavoitteisiin, vähenevillä resursseilla.</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus. HR-Barometri kyselytutkimus. Vastaajaryhminä kuntasektorin ylin johto, esimiehet, henkilöstöammattilaiset ja luottamusmiehet n=547 Kvalitatiivinen tutkimus. Laatupisteet: 9/10</p>	<p>Henkilöstöryhmillä oli hyvin erilaisia näkemyksiä työhyvinvoinnin parantamiseen tai huonontumiseen johtavista syistä ja työhyvinvoinnin kehittämisen keinoista. Yhtä mieltä vastaajat olivat resursien niukkuudesta ja tuloksellisuusvaatimusten koventumisesta.</p> <p>Työhyvinvoinnin merkitys organisaation kokonaistuloksellisuuteen tunnistettiin ja tunnustettiin. Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kehittämistoimissa korostuivat henkilöstön osaamisen kehittäminen, työelämän joustot, sekä johtamisen ja esimiestyön kehittäminen.</p> <p>Konkreettisia työhyvinvoinnin edistämistoimenpiteitä tutkimuksessa esitettiin niukasti, eikä työhyvinvoinnin strategisesta suunnitelmallisuudesta löytynyt mainintoja. Vastuu työhyvinvoinnin kehittamisestä katsottiin kuuluvan pelkästään työnjohdolle.</p>
<p>2. Kangasharju, A, Pääkkönen, J. Mainettaan parempi tuottavuusohjelma? Katsaus valtion virastojen ja laitosten työn tuottavuuteen ja</p>	<p>Tutkimus valtion virastojen ja laitosten työhyvinvoinnin kehittymisestä tuottavuusohjelman aikana. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään tilastotieteen menetelmin selvittämään työn tuottavuus-</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus. Kuvaileva tilastollinen analyysi. Aineistona valtion tuottavuustilastot ja valtion työmarkkinalaitoksen työtyytyväisyystiedot vuosina</p>	<p>Tutkimustulosten perusteella työhyvinvoinnilla ja työn tuottavuuden kasvulla ei ole ollut negatiivista vaikutusta työhyvinvointiin. Tuottavuusohjelman aikana työtyytyväisyys näyttäisi jopa lisääntyneen.</p>

työhyvinvointiin. Suomi. 2012	den ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä.	2001-2008. Laatupisteet: 7/9	
3. Forma, P, Pekka, T. Huipulla tuulee? Kuntajohtajien työhyvinvointi, johtamisen konteksti ja muutosalttius. Suomi. 2017	Tutkimuksessa tarkasteltiin kuntajohtajien työhyvinvoinnin erityispiirteitä ja niihin vaikuttavia tekijöitä.	Kvalitatiivinen kyseilytutkimus. KE-VA:n, tutkimusaineisto vuosilta 2007 - 2015. Aineiston analyysi ja ajallinen vertailu. n=146 Laatupisteet: 7/10	Kuntajohtajien työhyvinvointia tarkasteltiin työkokemuksen, johtamisen ja voimavarojen kontekstissa. Tulosten mukaan Kuntajohtajien työtä tukevat toimintamallit ovat parantuneet. Kehityskeskusteluiden yleistymisen katsottiin parantavan työhyvinvoinnin tasoa. Johtajasopimusten yleistymisen katsottiin parantavan työmäärän, työnvaativuuden ja siitä saatavan korvauksen suhdetta. Kuntajohtajilla katsottiin olevan erittäin hyvät mahdollisuudet kehittää itseään ja vaikuttaa omaan jaksamiseensa. He kokevat työssään työni-mua ja saavat siitä tyydytystä. Alan vaihtoa harkittiin jonkin verran. Työtehtävien vaihtoa harkitsi hyvin harva. Muutosjohtamisen valmiuksien parantamista peräänkuulutettiin. Myönteisenä koettiin johtoryhmätyöskentely ja yhteistyö virkamiesjohdon kanssa. Eniten kritiikkiä sai kunnanhallituksen vähäinen keskittymisen strategisia kysymyksiä kohtaan, sekä hallitusjäsenten osaamisen taso.
4. Elo, A, Ervasti, J, Kuokkanen, A. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Suo-	Tutkimuksen tarkoituksena on teoreettisen ja käytännöllisen tutkimustiedon tuottaminen siitä miten johtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus ovat yhteydessä toisiinsa. Lisäksi tutkittiin johtamisen, hyvinvoinnin ja tuloksellisuusmittareiden	Tutkimus- ja kehittämishanke. Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen kyseilytutkimus, sekä workshop ryhmäkeskustelu. n=937 Laatupisteet: 10/10	Tutkimustulokset osoittivat hyvien johtamiskäytäntöjen, yksilön työhyvinvoinnin ja koetun tuloksellisuuden välisen keskinäisyhteyden. Palkitsemisen oikeudenmukaisuudella voidaan parantaa heikon työkyvyn omaavan työntekijän kehittämishalukkuutta ja lojaalisuuttaja, kun taas epäoikeudenmukaisuus

mi. 2010	organisaatioille tuottaa tietoa ja sen luotettavuutta.		lisäsi alaisten sairauspoissa-oloriskiä. Työyksikkötasolla esimiesten ja alaisten arviot toiminnan tuloksellisuudesta erosivat toisistaan. Niin mittaamisen, kuin hyvinvoinnin mittaamiseen kaivattiin parempia ja luotettavampia mittareita. Hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteyteen uskotaan organisaatioissa vahvasti.
5. Elo A-L, Ervasti J, Husi, T, Nykyri, E. Työntekijöiden kokemus pitkäkestoisen työhyvinvointihankkeen vaikutuksesta toiminnan tuloksellisuuteen. Suomi. 2011	Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella työyhteisön kehittämishankkeen ja hankkeeseen osallistujien kokemuksia hankkeen tuloksellisuusvaikutuksista. Lisäksi tutkittiin ennustiko hankkeeseen osallistumisen määrä tuloksellisuusvaikutus kokemuksia. Tuloksellisuusvaikutuksia tarkasteltiin työntekijöiden arvion mukaan.	Työhyvinvoinnin kehittämishanke. Kvantitatiivinen kyselytutkimus. n=401 Laatupisteet: 7/9	Työhyvinvointihankkeen koettiin vaikuttaneen jonkin verran toiminnan tuloksellisuuteen ja jonkin verran enemmän henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin. Hankkeeseen osallistumisen määrä korreloi positiivisesti henkilön kokemuksiin hankkeen tuloksellisuus-, terveys- ja hyvinvointivaikutuksista.
6. Syvänen, S, Tikkanen, K. Dialogic learning communities promoting productivity and quality of working life. Norja. 2014	Tutkimuksen tarkoituksena on syventää tutkimusohjelman teoreettista viitekehystä, henkilöstö- ja asiajohtamisen, oppivan organisaation, sekä tuloksellisuutta ja työelämän laatua yhdisteleviä teorioita tarkastelemalla. Kyselytutkimuksen aineistossa tutkittiin dialogisen johtamisen, sisäisen motivaation, luovuuden, oppimisen, muutoksen, uudistumisen, innovatiivisuuden, työelämän laadun ja tuottavuuden eri ulottuvuuksia ja yhteyksiä Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa ne tekijät joilla on, teoreettisen	Kvantitatiivinen survey -tutkimus. Tutkimusaineistona aikaisempien osatutkimusten empiirinen aineisto, sekä tutkimuskirjallisuus. Tutkimus on Dialogisen johtamisen (Dinno, <i>Dialogic leadership promoting innovativeness</i>) tutkimus- ja kehittämishankkeen osatutkimus. n=2757 Laatupisteet 7/9	Tutkimustuloksia tarkasteltiin yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla, teoreettisen viitekehyksen puitteissa. Tuloksissa tuotiin esille erilaisia havaintoja joita tulisi ottaa huomioon valittaessa keinoja ja asetettaessa tavoitteita organisaation kehittämisessä. Tulosten mukaan Dialogiset oppimisyhteisöt edistävät organisaation tuottavuutta ja parantavat työelämän laatua. Niiden tärkeimmät rakenteelliset kehittämiskohteet liittyvät vallan ja vastuun, kaikkien osallistumisen ja vaikutusmahdollisuuksien, sekä viestinnän ja johtamisen kehittämiseen. Tulosten mukaan johtajuutta, innovatiivisuutta, tuottavuutta ja työelämän laatua tuettiin ja

	viitekehityksen puitteis- sa, myönteisiä vaiku- tuksia dialogisesti oppi- van organisaation ra- kenteisiin, työn tuotta- vuuden ja työelämän laadun parantamiseen.		parannettiin kehittämällä ih- misten osallistumis- ja vaiku- tumahdollisuuksia, paranta- malla avointa tiedonkulkua ja dialogista viestintäkulttuuria. Reflektoinnin ja sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla on mahdollista haastaa vanhat käsitykset ja tekemisen tapa, sekä kehittää tilalle uusia innovatiivisia menetelmiä. Johtamisen katsotaan olevan avainasemassa. Johtajien teh- tävä on saada hyödynnettyä yksilöiden koko potentiaali, tukemalla työntekijän työn- hallintaa, jakamalla vastuuta ja itsenäisyyttä, osoittamalla arvostusta ja hyväksyntää, sekä luomalla turvallisuuden tunnetta. Arvostusta pystyttiin osoittamaan parhaiten palkit- semisen keinoin. Johtamisella on suuri vaikutus työntekijöi- den motivaatioon, työhyvin- vointiin ja tuottavuuteen. Joh- topäätöksenä dialogista oppi- vaa organisaatiota johdetaan dialogisen, luottamukseen perustuvan ja arvostavan joh- tamisen keinoin.
7. Fassoulis, K, Alexopoulos, N. The work- place as a factor of job satisfaction and productivity. A case study of administrative personnel at the University of Athens. Kreikka 2015.	Tutkimuksen tarkoituk- sena on tutkia Ateenan yliopiston hallintohe- nkilöstön tyytyväisyyttä työskentelypaikan, työ- olosuhteiden ja työym- päristöön ja sen vaiku- tuksia koettuun tuotta- vuuteen.	Kvantitatiivinen ta- paustutkimus. Kyse- lyaineiston kuvaileva analyysi. n=160 Laatupisteet: 8/9	Tutkimustulokset osoittivat että kohdeorganisaatiossa koettiin suurta tyytymättö- myyttä työntekopaikkaa, työ- ympäristöä ja organisatorista tukea kohtaan. Suurimmat ongelmat koettiin kannustuk- sen puutteissa, sekä etätyö- mahdollisuuksien puutteesta. Työympäristöön liittyvistä ongelmista suurimmiksi koet- tiin sisäilma- ja meluongel- mat, sekä jatkuvat työn kes- keytymiset jotka johtuivat vaihtuvien ja yhteiskäytössä olevien työtilojen käytöstä. Myös teknisten, kokous- ja

			<p>kommunikaatiolaitteiden puute koettiin ongelmaksi. Tämän tyytymättömyyden havaittiin vaikuttavan negatiivisesti työn tuloksellisuuteen.</p> <p>Tutkimuksessa tutkittiin myös työpaikan tyydyttävyyden ja tuloksellisuuden välistä suhdetta. Tulosten mukaan tyytyväisyys työntekopaikkaan ja työolosuhteisiin ja sen myönteiset vaikutukset korreloivat positiivisessa suhteessa tuloksellisuuden kanssa. Tutkimuksessa selvisi myös että työtyytyväisyydellä on vahva yhteys tuottavuuteen.</p> <p>Työntekijän työtyytyväisyys vaikutti lisäksi positiivisesti koko työyhteisön ja organisaation tuottavuuteen.</p>
8. Hawrysz, L. The managers influence on the workers engagement. A case study of public sector workers. Puola 2015	Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia onko johtamisella, julkisen sektorin organisaatioissa, positiivisia vaikutuksia työntekijän organisaatioon sitoutumisessa. Tutkimuksessa vertailtiin johtamisen vaikutuksia Puolassa ja muualla Euroopassa.	Kvantitatiivinen Case-tutkimus. Kyselytutkimus 220 julkisen sektorin organisaatiolle Puolassa ja muissa Euroopan maissa. n = 1716 Laatupisteet: 7/9	Tutkimustulokset osoittivat että johtamisen vaikutukset työntekijöiden sitoutumiseen olivat positiivisia. Johtajat myös kunnioittivat, tukivat ja arvostivat työntekijöiden ponnisteluja organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja laadun parantamiseksi. Negatiivisena koettiin, etteivät johtajat kannustaneet työntekijöitä riittävästi vaikeiden tehtävien suorittamiseen, eikä työtehtävien jakamisessa otettu riittävästi huomioon työntekijän osaamista. Negatiiviseksi koettiin myös etteivät johtajien puheet ja teot vastanneet aina toisiinsa.
9. Westover, J, H, Westover, A, R, Westover, L, A. Enhancing long-term	Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia tekijöitä jotka vaikuttavat pitkäaikaisten työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja	Kvantitatiivinen tutkimus. Menetelmänä Faktorianalyysi, Regressioanalyysi, n=215	Tässä tutkimuksessa tunnistettiin 17 työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen liittyvän tekijän joukosta seitsemän avaintekijää, jotka autta-

<p>worker productivity and performance: The connection of key work domains to job satisfaction and organizational commitment. Yhdysvallat 2010.</p>	<p>organisaatioon sitoutumiseen, joka puolestaan vaikuttaa työntekijöiden tuottavuuteen ja organisaation suorituskykyyn. Tutkimuksen kohteena olivat kaikki läntisessä yhdysvalloissa sijaitsevan, sosiaalityötä tekevän organisaation työntekijät. Työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista tarkastellaan suhteessa 17 tyytyväisyyttä ja sitoutumista selittävän tekijän asteikkoon.</p>	<p>Laatupisteet: 7/9</p>	<p>vat ymmärtämään työhyvinvointiin vaikuttavia arvoja ja riippuvuussuhteita jotka liisäävät työntekijöiden sitoutumista työhönsä ja organisaatioon. Nämä tunnistetut tekijät ovat intohimo, työntekijän mahdollisuus hyödyntää lahjakkuuksiaan, tasa-arvo, oikeudenmukainen palkka, mahdollisuus koulutukseen, ikä ja sukupuoli. Näistä tekijöistä erityisesti intohimo nousi tutkimuksessa esille uutena merkityksellisenä tekijänä. Työnantajien tulisi tunnistaa näitä työntekijöille merkityksellisiä arvoja ja pyrkiä välittämään niitä työpaikalle. Näin voidaan välttää virherekrytoinneilta ja saada organisaation työlleen omistautunut ja sitoutunut työntekijä.</p>
<p>10. Hansen, J, R, Kjeldsen, A, M. Comparing Affective Commitment in the Public and Private Sectors: A Comprehensive Test of Multiple Mediation Effects. Tanska 2017.</p>	<p>Tässä tutkimuksessa tarkastellaan julkisen ja yksityisen sektorin työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen liittyviä yksilöllisiä ja organisatorisia eroja, sekä näitä eroja selittäviä tekijöitä, kuten hierarkia, byrokratia, organisaation tavoitteiden selkeys, osallistava johtaminen ja julkinen palvelumotivaatio. Sitoutumisen eroja tutkitaan 1043:n samantyyppistä työtä tekevän, julkisen sektorin ja yksityisen sektorin organisaatioissa työskentelevän, Tanskalaisen toimistotyöntekijän kyselytutkimuksella.</p>	<p>Kvantitatiivinen kyselytutkimus. Tutkimuksen kohderyhmä on valittu, satunnaisotannalla, valtakunnallisen ammattiliitto HK1: n yli 300 000 toimistotyöntekijän henkilöstötietokannasta. Aineiston analyysimenetelmänä useiden välittäjien malli (Multiple mediator models) n=1043 Laatupisteet: 9/9</p>	<p>Tutkimustulosten mukaan yksityisen sektorin ja julkisen sektorin työntekijöiden välillä ei ole eroa affektiivisessä (tunneperäisessä) organisaatioon sitoutumisessa. Sektorieroja analysoitiin viiden organisaatiositoutumiseen vaikuttavan välittäjän avulla, joista kaikki korreloivat positiivisesti sitoutumiseen. Osalla välittäjistä oli negatiivisia ja osalla positiivisia vaikutuksia eri sektoreiden ja affektiivisen sitoutumisen välillä. Julkisen sektorin organisaatiossa hierarkia, byrokratia ja tavoitteiden epäselvyys vaikuttivat negatiivisesti työskentelyn ja sitoutumisen väliseen suhteeseen. Osallistava johtaminen ja julkinen palvelumotivaatio (PSM) vaikuttavat sitoutumiseen positiivisesti. Osallistavalla johtamisella nähtiin</p>

			olevan suuri vaikutus julkisen sektorin työntekijöiden sitoutumiseen. Osallistavalla johtamisella voidaan tukea julkisen sektorin työntekijöiden organisaatioon sitoutumista.
11. Halkos, G, Bousinakis, D. The effect of stress and satisfaction on productivity. Kreikka 2010.	Tutkimuksen tavoitteena on selvittää stressin ja työtyytyväisyyden vaikutuksia organisaation toimintaan. Tutkimuksessa tarkastellaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat stressiin ja työtyytyväisyyteen, kuten työtuntien määrä, johdon ja työntekijöiden väliset suhteet, ryhmän toiminta ja työn vaatimukset työntekijöiden koulutukseen nähden.	Kvantitatiivinen kyselytutkimus. Kuvaileva tilastollinen analyysi. Yksityissektorin yritykset n=285 Julkisen sektorin yritykset n=140 Total n= 425 Laatusuhteet: 8/9	Tutkimustulosten mukaan lisääntynyt stressi laskee tuottavuutta ja työtyytyväisyyden kasvu lisää tuottavuutta. Työn jatkuva limittyminen vapaa-ajan kanssa alkaa vaikuttamaan kielteisesti työntekijän tuottavuuteen. Laadukas työ on sidoksissa työntekijän henkilökohtaiseen työtyytyväisyyteen ja tunnollisuuteen enemmän kuin työn kuormitukseen.
12. Cogburn, J, D, Battaglio, P, R, Bradbury M, D. Employee job satisfaction and organizational performance Yhdysvallat 2014	Tämä tutkimus tarkastelee rakentavaa konfliktinhallintaa, jossa työntekijöitä kannustetaan osallistumaan päätöksentekoon ja tuoda äänensä kuuluviin. Tutkimuskohteena on Yhdysvaltain liittovaltion hallinnon henkilöstö. Tutkimuksessa analysoidaan työntekijöiden käsityksiä virastonsa konfliktien hallinnan johtamisesta ja työhyvinvoinnista ja niiden vaikutuksista organisaation suorituskykyyn. Tutkijoiden lähtöoletuksena on että konfliktin hallinta vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja organisaation suorituskykyyn.	Kvantitatiivinen tutkimus. Data-analyysi U.S. Merit System Protection Board's 2005 tekemän, Merit Principles tutkimuksen aineistosta. n=74 000 Laatusuhteet: 8/9	Tutkimustulosten mukaan konfliktinhallinnan ja työtyytyväisyyden välillä on vastausten perusteella tilastollisesti merkittävä suhde organisaation suorituskykyyn. Konflikteja tapahtuu jokaisessa organisaatiossa. Johtajat ovat avainasemassa konfliktien hallinnassa. Johtaja valitsee keinot joilla konflikti ratkaistaan ja tästä valinnasta riippuu ratkaako konflikti nopeasti, rakentavasti ja tuloksekkaasti, jolloin tuottamaton konflikti saadaan päättymään vai jätetäänkö konflikti käsittelemättä, jolloin se saattaa aiheuttaa kustannuksia myöhemmin.
13. Fernandez, T, Moldoga-	Tutkimuksen tarkoituksena paikata empiirisen	Kvantitatiivinen tutkimus. Tutkimusai-	Tutkimustulokset osoittavat kaikkien neljän voimaantu-

<p>ziev, T, 2010. Empowering Public Sector Employees to Improve Performance: Does It Work? Yhdysvallat 2010.</p>	<p>tutkimustiedon puutteita voimaannuttamisen käytännöistä ja tuloksista julkisen sektorin organisaatioissa. Tutkimuksessa vertailaan Bodenin ja Lawlerin(-92, -95) neljää voimaannuttamiskäytäntöä ja niiden koettuja vaikutuksia liittovaltion virastojen suorituskyvyssä. Nämä neljä voimaannuttamiskäytäntöä ovat: 1. Informaation lisääminen toiminnan tavoitteista ja tuloksista, 2. Suorituskykyyn perustuva palkitseminen, 3. työhön liittyvän koulutuksen ja tiedon lisääminen, sekä 4. Mahdollisuus muuttaa työprosesseja.</p>	<p>neistona Yhdysvaltain henkilöstöhallinnon toimiston (OPM), vuonna 2006 liittovaltion työntekijöille kohdistettu Federal Human Capital –tutkimus ja siitä kerätty aineisto. n= 154,821 Laatupisteet 8/9</p>	<p>miskäytännön korreloivan tilastollisesti havaitun suorituskyvyn kanssa. Kuitenkin vain kaksi käytäntöä, työhön liittyvän koulutuksen ja tiedon lisääminen, sekä mahdollisuus muuttaa työprosesseja vaikuttavat olennaisesti havaittuun suorituskykyyn. Vaikutukset näyttävät lisäksi olevan enemmän itsenäisiä tai eri tekijöiden yhteisvaikutusten aikaansaamia, kuin kerrannaisvaikutuksia. Vaikka myös kaksi muuta käytäntöä 1. Työntekijän informaation lisääminen toiminnan tavoitteista ja tuloksista ja 2. Suorituskykyyn perustuva palkitseminen korreloivat suorituskyvyn kanssa tilastollisesti, ei niillä ollut olennaista, merkityksellistä vaikutusta havaittuun suorituskykyyn.</p>
<p>14. Ruokolainen, M, Mauno, S, Diehl, M-R, Tolvanen, A, Mäkilangas, A, Kinnunen, U, 2016. Patterns of psychological contract and their relationships to employee well-being and in-role performance at work: longitudinal evidence from university employees Suomi, 2016</p>	<p>Tässä tutkimuksessa pyritään tunnistamaan otoksesta psykologisen sopimuksen (PC) 6 erilaista mallia ja niiden vaikutuksia työntekijän elinvoimaan, työhyvinvointiin ja rooli-suorituskykyyn ajan kuluessa. Tässä tutkimuksessa Psykologista sopimusta tarkastellaan perinteisten neljän tasapainomallin lisäksi, 1. vahva ja tasapainoinen, 2. heikko ja tasapainoinen, 3. Työntekijän dominoima, 4. työnantajan dominoima, 5. tasapainoisen relationaalisen_PC (emotionaalinen osallistuminen) ja 6. tasapainoisen transaktionaalisen PC (taloudellinen sopimus)</p>	<p>Kvantitatiivinen verkkokyselytutkimus. Kolmevuotinen tutkimus, kohdejoukkona suomalaisen yliopiston henkilökunta. Osa tutkimuksesta toteutettiin poikittaistutkimuksena(n=1197), osa pitkittäistutkimuksena(n=500). Analyysimenetelmänä LPA-analyysi (Latent Profile Analysis) Laatupisteet: 9/9</p>	<p>Poikittaistutkimuksessa tunnistettiin LPA-analyysin avulla 6 erilaista psykologisen sopimuksen mallia. Nämä nimettiin 1. Vahva ja tasapainoinen, 2. Keskimääräinen ja tasapainoinen, 3. Työnantaja painottunut PC, 4. Työntekijä painottunut PC, 5. tasapainoinen transaktionaalinen (korvaukseen perustuva) PC, sekä 6. työntekijä painottunut relationaalinen (emotionaalinen) PC. Pitkittäistutkimus osoitti, että ne työntekijät jotka kokivat psykologisen sitoutumisensa liittyvän vahvan ja tasapainoisen, sekä keskimääräisen ja tasapainoiseen sopimuksen malleihin kokivat itsensä tarmokkaammaksi kuin ne jotka kokivat sopimuksensa transaktionaaliseen (korvaukseen) liittyväksi. Keskimää-</p>

	mallin avulla.		räisen ja tasapainoiseen sopimukseen uskovat puolestaan kokivat itsensä pätevämmäksi kuin relationaaliin sopimukseen uskovat. Työhyvinvointi pysyi samana eri malleissa. Ne mallit joihin liittyi useita sitoumuksia sekä työntekijälle, että työnantajalle johtivat työntekijöiden parempaan hyvinvointiin ja suorituskykyyn.
15. Bellini, D, Ferdinando F, Bonaiuto, M. Positive environment in the workplace: the case of the mediating role of work engagement between restorativeness and job satisfaction. Italia, 2015.	Tutkimuksessa tarkastellaan, positiivisen psykologian näkökulmasta, työympäristön palauttavien ominaisuuksien, sekä työorganisaation sosiaalisten ulottuvuuksien vaikutusta työelämään. Työhön sitoutumisen oletetaan välittävän kahden muuttujan, palauttavuuden ja työtyytyväisyyden välistä suhdetta. Tätä suhdetta tarkastellaan viiden lähtöolettamuksen olettamuksen kautta.	Kvantitatiivinen kyselytutkimus. Tutkimuksen kohdejoukkona Italialaisen kaupungin kuntatyöntekijät. Analyysimenetelmänä Rakenteellinen yhtälömallinnus – analyysi (SEM) n=123 Laatupisteet: 7/9	Tutkimustulokset tukivat neljää, viidestä hypoteesista. Tulokset vahvistavat että palauttavuus (työn resurssina) vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen(H1) ja työhön sitoutumiseen(H2). Palauttavuus vaikuttaa suoraan työhön sitoutumiseen(H3) kautta, ulkoiseen työtyytyväisyyteen ja epäsuorasti sisäiseen työtyytyväisyyteen. Palauttavuus vaikuttaa myös positiivisesti organisaation sosiaaliseen tukeen, mutta sosiaalisen tuen välittävää vaikutusta palauttavuuden ja työhönsitoutumisen välillä(H5) tulokset eivät tue. Empiiriset tulokset osoittavat näin ollen että työhön sitoutumisella on (työn resurssina) merkittävä rooli työn tuloksissa ja ihmisten ja ympäristön välisessä positiivisessa suhteessa.
16. Dailey, D, M, Job satisfaction versus job engagement: A comparative analysis on perceptions of accountability and turnover. Yhdysvallat 2017	Tutkimuksessa tarkastellaan työhön sitoutumisen ja työtyytyväisyyden yhteyttä tuottavuuteen ja työpaikan vaihtamisaikeisiin. Työhön sitoutumista ja työtyytyväisyyttä käytetään riippumattomina muuttujina.	Kvantitatiivinen tutkimus. Analyysimenetelmänä Faktori-analyysi. Tutkimusaineistona vuonna 2013 yhdysvaltain liittovaltioiden työntekijöille tehty FEVS (Federal Employee View Survey) – kyselytutkimuksen	Tutkimus osoittaa että työhön sitoutuminen tarjoaa lisäarvoa työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyys tai sen puute ennakoii eläköitymis- ja työpaikanvaihtoaikkeitä, mikä vaikuttaa negatiivisesti tuottavuuteen. Työhön sitoutuminen vaikuttaa merkittävästi myös työn tuottavuuteen. Työhön sitoutunut työntekijä

		aineisto. n = 376 577 Laatupisteet: 8/9	kiinnittää huomiota tavoitteiden saavuttamiseen, mikä parantaa työnteon tehokkuutta ja vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen. Koska julkisen sektorin organisaation tuloksia ei voida mitata yhtä helposti rahamääräisillä arvonnittareilla, kuten yksityisellä sektorilla, voidaan sen tuottavuutta mitata, työtyytyväisyyden ja työhön sitoutumisen vaikutuksilla työn tehokkuuteen ja muuhun tuloksellisuuteen.
17. Tirkkonen, M, Kinnunen, U. Palautumisen tehostaminen kasvattaa työhyvinvointia. Suomi 2013	Tutkimuksessa tarkasteltiin yksilöllisten palautumismekanismien tehostumisen hyvinvointivaikutuksia työstä palautumisen ja koetun hyvinvoinnin välittävänä tekijänä. Työstä palautumista tarkasteltiin kolmen palautumisen mekanismin, psykologinen työstä irrottautuminen, taidon hallintakokemus ja rentoutuminen, avulla. Työolotekijöitä olivat työn koetut aikapaineet ja työhön vaikutusmahdollisuudet. Työhyvinvointia tarkasteltiin palautumisen tarpeen, työn imun ja koetun työkyvyn näkökulmasta. Palautumismekanismien välittävää vaikutusta testattiin kolmen hypoteesin avulla.	Kvantitatiivinen kysely seurantatutkimus kunta- ja yksityissektorilla työskenteleville ASLAK – kuntoutujille. Analyysimenetelmänä toistomittausten varianssianalyysi (Anova) ja monimediaanattorimalli (multiple mediation analysis) n = 112 Laatupisteet: 9/9	Tutkimustulosten mukaan palautumisen tehostuminen toimii hyvinvointivaikutuksia välittävänä mekanismina. Kun työn aikapaineet vähenivät tehostuivat psykologinen työstä irrottautuminen, taidon hallintakokemukset ja rentoutuminen. Aikapaineiden lisääntyessä ne heikkenivät(H1). Työn lisääntyneet vaikutusmahdollisuudet lisäsivät osittain työn imua ja vähensivät palautumisen tarvetta(H2). Työolotekijöistä työn vaikutusmahdollisuuksilla oli suora yhteys palautumistarpeeseen, työn imuun ja koettuun työkykyyn(H3).
18. Tappura, S, Syvänen, S, Saarela, KL, 2014. Challenges and	Tutkimuksessa tarkasteltiin kolmen julkisen sektorin organisaation (valtion asiantuntijaorganisaatio, kunnan so-	Kvalitatiivinen puolistrukturoitu haastattelu, sekä kyselytutkimus. Analyysimenetelmä-	Tutkimustulokset toivat esille johtajien kokemia työterveyden ja – turvallisuuden johtamiseen (OHS) liittyviä haastavia tilanteita ja niitä

<p>Needs for Support in Managing Occupational Health and Safety from Managers' Viewpoints. Suomi 2014</p>	<p>siaali- ja terveys alan organisaatio, sekä ammatillisen koulutuksen organisaatiosta) johtajien (ylin johto, keski-johto ja esimiehet) kohtaamia haastavia työterveys- ja turvallisuustilanteita. Tutkimuksen tavoitteena on oppia ymmärtämään johtajien kohtaamia haasteita ja vaikeita tilanteita ja parantaa työterveyttä ja -turvallisuutta. Tutkimuksessa tarkastellaan lisäksi työtuvalisuuteen liittyviä vastuita ja taloudellisia vaikutuksia ja etsitään keinoja terveyden ja turvallisuuden johtamisen (OHS) tukemiseen haastavissa tilanteissa. Tutkimus on osa monitieteistä Dinno (Dialoginen johtaminen edistää innovatiivisuutta) tutkimusohjelmaa.</p>	<p>nä Fenomenologinen analyysi. Haastattelu n=17 Kysely n=55 Laatupisteet: 9/10</p>	<p>organisatorisia ja yksilöllisiä tuen tarpeita joita johtajat tarvitsevat johtamistyössä selviytymiseen. OHS:n johtaminen koettiin tärkeäksi organisaation työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kannalta ja toisaalta pitkittyneillä ja ratkaisemattomilla ongelmilla on huomattavia taloudellisia vaikutuksia. Tulokset jaettiin kuuteen aiheenmukaiseen ryhmään. 1. Hallinnon ryhmässä taloudelliset ja tehokkuuspaineet vaikeuttivat johtajien työn suunnittelua ja hallinnointia, aiheuttaen paineita, ristiriitoja ja stressiä. Toisaalta jatkuvat muutokset ymmärrettiin organisaatiolle välttämättömyksiä. 2. Työntekijöiden työmäärän hallintaa ja töiden priorisointi koettiin haastavaksi, johtuen alaisten erilaisista elämäntilanteista ja yksilöllisistä ominaisuuksista. Johtajat myös kokivat jäävänsä työssään ilman organisatorista tukea. 3. Kaikenlaisen palautteen antaminen koettiin haastavaksi mm. kiireen ja ajanpuutteen vuoksi. Rakentavan tai negatiivisen palautteen antaminen koettiin haastavaksi erityisesti sosiaali- ja terveysalan, sekä koulutusalan johtajien keskuudessa. 4. Sosiaalisen vuorovaikutuksen taidoissa havaittiin puutteita niin johtajien kuin alaisten kohdalla. 5. Konfliktien hallinta, negatiivisen palautteen antaminen ja kurinpitotoimenpiteet koettiin haastavimmiksi johtamistehtäviksi. Ongelmien ratkaisemista pidettiin kuitenkin tärkeänä. 6. Kaikki johtajat korostivat tuen tarvetta työkuormasta</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			selviämiseksi. Oman esimiehen tai organisaation lisäksi tukea tarjosi johtajan oma tukiverkosto, kuten läheiset, omaiset ja kollegat. Tuen puutteen puolestaan katsottiin heikentävän, heidän itsensä lisäksi, koko yksikön työhyvinvointia ja tuottavuutta.
19. Pantouvakis, A, Mpogiatzidis, P. Measuring clinical department efficiency –The impact of clinical leadership job satisfaction: An application to public hospitals. Kreikka 2011	Tutkimuksessa vertailaan julkisten sairaaloiden leikkaus- ja patologian osastojen(n=96) klinisen johtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin vaikutuksia tekniseen tehokkuuteen. Teknistä tehokkuutta mitataan panos-tuotos suhteen avulla. Tehokkuutta mitataan henkilöstö- ja lääketieteellisten kulujen, sekä klinisen johtamisen työhyvinvointi ja tehokkuusvaikutuksilla (panos) ja niiden aikaan saamalla potilas vaikutuksilla (tuotos).	Kvantitatiivinen case-mix index(CMI) tutkimus toiminnan tehokkuudesta. Aineisto sisälsi 15 eri sairaalan, 96 klinisen osaston tiedot n=96. Analyysimenetelmänä Data envelopment analysis(DEA). Kvalitatiivinen job satisfaction survey (JSS) kyselytutkimus. Analyysimenetelmänä exploratory factor analysis(EFA) ja Principal component analysis(PCA) n= 509 Laatupisteet: 7/9	Tutkimustulosten mukaan tutkimuskohteena olleiden klinisten osastojen keskimääräinen arvioitu tehokkuus oli korkea. Työtyytyväisyyden osoitettiin vaikuttavan tehokkuuteen klinisen alan osalta, mutta ei merkitykselliseksi patologian osastoilla. Tutkimuksessa käytetyn tuotantopanosten vähentämiseen suunnatun mallin mukaan kustannus-tehokkuutta klinisissä yksiköissä voidaan kuitenkin parantaa vähentämällä lääkemenoja, tehostamalla henkilöstöresursseja ja vähentämällä vuodepaikkojen väärinkäytöstä johtuvaa tyhjäkäyntiä. Osastojen toimintaa voidaan tehostaa integroimalla tietojärjestelmiä, klinisen työn uudelleen organisoimisella ja koko sairaalaverkoston uudelleen järjestelyillä saavutettavien tehokkuus- ja säästövaikutusten avulla. Hallinnon tasolla tulisi kehittää parempia inhimillisten voimavaroiresurssien ja muiden tuottavien tekijöiden hyödyntämisen menetelmiä.
20. Jokinen, E, Heiskanen, T. Is the measured Good Quality of Working Life equivalent to strategically	Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, strategisen henkilöstöhallinnon (SHRM) ja erilaisten henkilöstövoimavaroihin liittyvien tekijöiden, kuten osal-	Kvantitatiivinen kysely- ja asiakirja-aineiston tutkimus. Kysely aineisto on kerätty 38 kunnassa, osana ARTTU arviointitutkimusta vuo-	Tutkimustulosten mukaan se, miten kuntastrategiassa huomioidaan henkilöstöresurssien strategia (SHRM)(ei lainkaan, muodollisesti, luonnostaan hyvin), vaikuttaa kunnan henkilöstön työelä-

<p>strong HRM System? Suomi 2013</p>	<p>listuminen, uudistaminen, luottamus ja työelämän laatu, välisiä suhteita.</p>	<p>sina 2009, n=3710 ja 2011, n=4618. Asia- kirja-aineisto sisältää kuntien strategisia asiakirjoja n= 38. Analyysimenetelmä- nä laadullinen luoki- tusmenetelmä Laatupisteet: 9/10</p>	<p>män laadun (QWL) tasoon. Tutkimustulokset osoittivat myös että SHRM:n, luotta- muksen ja yhteistyön välillä oli yhteys niissä kunnissa, joissa työelämän laatu (QWL) oli vähintään keskiarvoa tai sen yli. Kuitenkin sellaiset kuntastrategiat, joissa huomi- oitiin henkilöstöstrategia ja henkilöstöresurssien merkitys osana kokonaisstrategiaa (si- säinen liittäminen) ja jonka avulla kunta saavuttaisi stra- tegiset tavoitteensa (parem- mat palvelut, työnantajaku- va), olivat harvinaisia.</p>
<p>21. De Meneze, L, M, Wood, S. Quality man- agement, job- related con- tentment and performance An empirical analysis of Brit- ish workplaces Iso - Britannia 2014</p>	<p>Tutkimuksessa tutki- taan inhimillisten voi- mavarojen hallinnan (HRM) ja toiminnan hallinnan (OM) yhteyk- siä laatujohtamis (QM) -filosofiaan, sekä niiden yhteyttä työtyytyväi- syyteen, tuottavuuteen ja tuotteiden- ja palve- lun laatuun</p>	<p>Kvantitatiivinen tut- kimus. Tutkimus aineistona The Workplace Em- ployment Relations Survey of 2004 (WERS2004), ta- loustutkimus, joka perustuu 2 295 britti- läisen julkisen sekto- rin ja yksityisen sek- torin työpaikan joh- tajien haastattelutut- kimuksen n= 3587 ja työntekijöiden kyse- lytutkimuksen n= 22451 vastauksiin. Analyysimenetelmi- nä piilevien muuttu- jien analyysi, raken- teellisten yhtälöiden malli (SEM), sekä regressioanalyysi. Laatupisteet 9 /9</p>	<p>Tutkimustulosten mukaan integroitua QM – filosofiaa ei tunnistettu tässä Britannian työpaikkoja koskevassa kan- sallisessa otoksessa. Tutki- muksessa tunnistettiin yhte- näisen filosofian sijaan erilli- siä elementtejä. Työn tuottavuus ja laatu eivät riipu työpaikan tyytyväisyy- den tasosta. Työn rikastutta- minen (job enrichment) liittyy myönteisesti työn tuottavuu- teen ja on riippumaton muista tekijöistä. Tämän vuoksi joh- tamisessa tulisi panostaa työn suunnitteluun. korkean osallistamisen johtaminen puolestaan liitettiin työn ah- distaviin puoliin.</p>
<p>22. Honkanie- mi, L, Lehto- nen, M, H, Hasu, M. Well- being and inno- vativness: mo- tivational trig- ger points for mutual en-</p>	<p>Tässä tutkimuksessa tutkittiin innovatiivi- suuden ja työhyvin- voinnin välistä yhteyttä, työntekijöiden ja johta- jien näkökulmasta. Tut- kimuksen tarkoituksena oli etsiä parhaita käy- täntöjä innovatiivisuu-</p>	<p>Kvalitatiivinen haas- tattelututkimus, kah- dessa julkisen sekto- rin palveluorganisaatiossa. Puolistruktu- roitu haastattelu avoimilla kysymyk- sillä. Vastaajat edus- tivat kaikkia organi-</p>	<p>Tutkimustulosten mukaan työpaikan korkea innovatiivi- suus parantaa työhyvinvointia ja matala innovatiivisuus hei- kentää sitä. Vastausten perus- teella Innovatiivisuus myön- teinen ilmapiiri parantaa työ- tekijöiden työnvaikutusmah- dollisuuksien kokemusta,</p>

hancement Suomi 2015	den lisäämiseksi ja työn uudistamiseksi.	saatiotasoja. Haastatteluaineisto koodattiin aineiston analysoimiseksi ja tulosten esittämisek- si. n=14 Laatupisteet 10/10	mikä puolestaan parantaa työhyvinvoinnin kokemusta. Tulosten perusteella johtami- sella tulisi kannustaa työnte- kijöiden osallistumista ja roh- kaista heitä innovatiivisuu- teen.
23. Lasierra, J, M. Job satisfac- tion among senior manag- ers and em- ployees. A comparative analysis of the public and pri- vate sectors in Spain. Espanja 2017	Tutkimuksen tarkoituk- sena on vertailla kuu- den hypoteesin avulla julkisen- ja yksityisen sektorin työntekijöiden ja ylimmän johdon työ- tyytyväisyyden eroja ja yhtäläisyyksiä, sekä niihin vaikuttavia teki- jöitä.	Kvantitatiivinen tut- kimus. Tutkimus- kohteena julkisen sektorin ja yksityisen sektorin työntekijät n = 30925 ja ylin johto n= 825 Analyysimenetelmä- nä useampisuuntai- nen varianssianalyysi (Univariate general linear model, GML) Laatupisteet: 8 / 9	Tutkimustulosten mukaan Julkisen sektorin työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä kuin yksityisen sektorin työn- tekijät. Ylimmässä johdossa ei vastaavaa eroavaisuutta havaittu(H1). Työolosuhteet, kuten stressi- taso, työpäivät tai työpaikan vakaus ovat paremmat julki- sen sektorin työntekijöillä, mutta yllättäen vaikuttavat, työpäivää lukuun ottamatta, enemmän yksityisen sektorin työntekijöiden työtyytyväi- syyteen(H2). Yksityisellä sektorilla palkalla ja palkki- oilla on suurempi merkitys työtyytyväisyyteen(H3). Työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat elämäntapa, hyvät työ- ja sosiaaliset suhteet, työpäivät ja palkka. Ylimmän johdon tyytyväisyyteen vaikuttavat eniten työn organisointiin vakauteen, työpäivään ja palkkaan liittyvät tekijät. Julkisen sektorin työntekijät arvostavat organisaationsa tavoitteita, minkä pitäisi eri johtamisteorioiden mukaan johtaa parempiin lopputulok- siin. Vähemmän kilpailtu toimin- taympäristö ja hyvät työ- ja sosiaaliset suhteet parantavat sekä ylimpien johtajien, että työntekijöiden hyvinvointia Julkisella sektorilla. Yksityi- sellä sektorilla varsinkin hy-

			<p>vien työ- ja sosiaalisten suhteiden puute aiheuttaa jännitteitä ja konflikteja(H5).</p> <p>Byrokraattinen organisaatio , heikentää yksilöiden autonomiaa joka vaikuttaa tyytyväisyyttä heikentävästi, mutta tyytyväisyys omaan elämäntapaan vaikuttaa positiivisesti julkisen sektorin ylimmän johdon hyvinvointiin. Yksityisen sektorin ylimmän johdon korkeammat palkat eivät korreloi tyytyväisyyteen, koska kireämmät aikataulut ja suuremmat velvollisuudet heikentävät hyvinvointia. Tämä ei kuitenkaan estä yksityisen sektorin johtamistekniikoiden, kuten NPM:n käyttöönottoa julkisella sektorilla(H6).</p>
<p>24. Robertson, I, T, Birch, A, J, Cooper, C, L, 2011. Job and work attitudes, engagement and employee performance Where does psychological well-being fit in? Iso - Britannia 2011</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia psykologisen hyvinvoinnin vaikutusta työntekijän tuottavuuteen. Tutkimushypoteesi olettaa psykologisen hyvinvoinnin avulla saavutettavan paremman tuottavuuden yhdessä positiivisen työn ja –työ asenteen kanssa kuin ilman positiivista psykologista hyvinvointia.</p>	<p>Kvantitatiivinen kyselytutkimus kahdentoista yksityisen ja julkisen sektorin organisaation työntekijöille.</p> <p>Analyysimenetelmänä Regressioanalyysi n= 9930</p> <p>Laatupisteet: 8/9</p>	<p>Tutkimustulosten mukaan psykologinen hyvinvointi yhdessä positiivisen työn ja työasenteen kanssa parantaa työntekijöiden kokemaa tuottavuutta enemmän kuin positiivinen työ ja –työ asenne pelkästään. Tulosten perusteella työnantajien tulisi huomioida, työntekijöiden sitouttamisessa, myös työntekijöiden psykologinen hyvinvointi, pelkkien työolojen parantamisen sijaan.</p>
<p>25. Jaehoo Jong. The role of social support in the relationship between job demands and employee attitudes in the public sector. Yhdysvallat 2017</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus on selvittää sosiaalisen tuen (työn resurssit) puskurivaikutuksia työn vaatimusten (työmäärä ja roolien epäselvyys) ja työhyvinvoinnin (toiminnan tehokkuus, tyytyväisyys) välisessä suhteessa.</p>	<p>Kvantitatiivinen kyselytutkimus liittovaltion työntekijöille.</p> <p>Analyysimenetelmänä hierarkkinen regressioanalyysi. n = 687000</p> <p>Laatupisteet: 9/9</p>	<p>Tutkimustulosten mukaan sosiaalisen tuen (työn resurssit) avulla voidaan vähentää työkuorman ja roolin epäselvyyden kielteisiä vaikutuksia tehokkuuteen ja työhyvinvointiin. Työnresurssien käytöllä on puskurivaikutuksia työntekijöiden työn kuormituksen ja työhyvinvoinnin välillä.</p> <p>Tulosten mukaan työkuormi-</p>

			<p>tuksen määrä ja roolin epäselvyys lisäävät tehottomuutta ja vaikuttavat negatiivisesti työtyytyväisyyteen. Sosiaalinen tuki puolestaan lieventää työkuormituksen negatiivisia vaikutuksia työtyytyväisyyteen. Sosiaalinen tuki toimii myös puskurina roolin epäselvyyden ja tehottomuuden välillä lieventäen roolin epäselvyyden vaikutuksia tehottomuuteen. Lisäksi sosiaalinen tuki lieventää roolin epäselvyyden kielteisiä vaikutuksia työtyytyväisyyteen.</p>
<p>26. Carlos, V, S, Rodrigues, R, G. Internal market orientation in higher education institutions – its inter-relations with other organizational variables. Portugal 2012</p>	<p>Tutkimuksessa tarkastellaan sisäisen markkinaan suuntautumisen(IMO, Internal market orientation), työtyytyväisyyden, organisaatioon sitoutumisen, organisaatiokäyttäytymisen ja yksilön suorituskyvyn välistä yhteyttä Portugalin julkisissa ja yksityisissä korkeakouluissa (HEI, Higher education institutions). Eri tekijöiden positiivista suhdetta testattiin kymmenen tutkimushypoteesin avulla.</p>	<p>Kvantitatiivinen verkkokyselytutkimus kaikille Portugalin yksityisille ja julkisille (HEI, Higher education institutions) korkeakouluille. Analyysimenetelmänä PLS-Regressio (Partial least squares regression) ja tulosten analysoinnissa SPSS versio 18.0 n = 86 Laatupisteet: 7/9</p>	<p>Tutkimustulosten mukaan sisäinen markkinaorientoituminen (IMO) näyttäisi olevan melko alhainen tutkituissa korkeakouluissa. Organisaatioon sitoutuminen ja työtyytyväisyys ovat kohtalaisia ja Organisaatiokäyttäytyminen ja suorituskyky korkealla tasolla. Organisaatiokäyttäytymisen (OCB) ja suorituskyvyn välillä havaittiin positiivinen suhde(H10). Organisaatiokäyttäytymisen ja organisaatioon sitoutumisen välillä havaittiin positiivinen suhde(H8). Työtyytyväisyyden ja organisaatioon sitoutumisen välinen suhde on positiivinen(H5). Sisäisen markkinasuuntautumisen, organisaatioon sitoutumisen ja työtyytyväisyyden välillä on positiivinen suhde(H1 ja H2). Lisäksi havaittiin 1.organisaatiokäyttäytymisen välittämiä epäsuoria vaikutuksia organisaatioon sitoutumiseen ja suorituskykyyn, 2. työtyytyväisyyden ja organisaatioon sitoutumisen välittämiä epäsuoria vaikutuksia organisaatiokäyttäytymiseen</p>

			<p>ja sisäiseen markkina suuntautuneisuuteen, 3. työtyytyväisyyden, työhön sitoutumisen ja organisaatiokäyttäytymisen välittämiä epäsuoria vaikutuksia suorituskykyyn ja sisäiseen markkina suuntautuneisuuteen, 4. organisaatioon sitoutumisen välittämiä epäsuoria vaikutuksia työtyytyväisyyteen ja organisaatiokäyttäytymiseen, sekä 5. organisaatioon sitoutumisen ja organisaatiokäyttäytymisen välittämiä epäsuoria vaikutuksia työtyytyväisyyteen ja suorituskykyyn. Työtyytyväisyys aiheutti lisäksi epäsuoria vaikutuksia sisäiseen markkinasitoutumiseen ja organisaatiositoutumiseen. Tutkimus osoittaa että sisäisellä markkinasuuntautumisella (IMO) on vaikutuksia organisaatiokäyttäytymiseen, organisaatioon sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja suorituskykyyn(H4)(H9)(H7) ja organisaatiokäyttäytymisellä (OCB) on positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen ja suorituskykyyn(H6).</p>
<p>27. Locke, A-K. Social capital and health and job related outcomes: the case of a large municipality Tanska 2015</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia organisaation sosiaalisen pääoman, eli ihmissuhteiden, luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden vaikutuksia työntekijöiden terveyteen, psyykkiseen ahdistukseen, työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen suuressa Tanskalaisessa kunnassa.</p>	<p>Kvantitatiivinen taustatutkimus suuressa Tanskalaisessa kunnassa. Tutkimusaineistona vuoden 2012, kaikille kunnan työntekijöille vuosittain tehtävän verkkokyselyn aineisto. Analyysimenetelmänä logistinen regressioanalyysi. n = 4162 Laatupisteet: 9/9</p>	<p>Tutkimustuloksista havaittiin että tutkimuksessa kuntaorganisaatiossa kyettiin, taloudellisista paineista ja jatkuvista muutoksista huolimatta, ylläpitämään organisaation korkeaa sosiaalista pääomaa. Johtajien vahva sosiaalinen tuki ja suuri yhteisöllisyyden tunne vahvistivat kollektivismia organisaatiossa. Lähiesimiehillä nähtiin olevan suurin vaikutus työtyytyväisyyteen, työn suunnittelun avulla, mutta ei niinkään terveyteen tai psykologiseen ahdistuneisuuteen. Sosiaalisella pääomalla todettiin ole-</p>

			<p>van negatiivinen yhteys huonoon terveyteen ja psykologiseen ahdistuneisuuteen, positiivinen yhteys työhön, kuten työtyytyväisyyteen ja terveyteen liittyviin tuloksiin, sekä epäsuoria vaikutuksia työtyytyväisyyden ja sitoutumisen puutteesta johtuviin sairauspoissaoloihin. Näin ollen tulokset osoittavat että sosiaalinen pääoma, ihmissuhteet, luottamus ja oikeudenmukaisuus toimivat julkisen organisaation työntekijöiden terveyden lähteenä.</p>
<p>28. Grant, C, A, Wallace, L, M, Spurgeon, P, C. An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. Iso - Britannia 2013</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia ajasta ja paikasta riippumattoman etätyön positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden työn ja vapaa-ajan tasapainoon, työn tehokkuuteen ja työhyvinvointiin.</p>	<p>Laadullinen puolistrukturoitu haastattelututkimus, yksityisen sektorin, julkisen sektorin ja kolmannen sektorin etätyöntekijöille. Analyysimenetelmänä, aihekohtainen analyysi (Thematic analysis) n = 11 Laatupisteet: 9/10</p>	<p>Tutkimustulosten mukaan etätyöllä on sekä positiivisia, että haitallisia vaikutuksia jotka sekä työntekijöiden että johtajien tulee huomioida. Haittavaikutuksia ovat liian korkeaksi kasvava työkuorma ja liian lyhyt työstä palautumisaika. Osa tutkittavista ilmoitti vaikeuksista vaihtaa työstä vapaalle, koska ”työ jää päälle”. Myös työn ja vapaa-ajan nähtiin hämartyneen ja ylitöiden tekemisen lisääntyneen. Toisaalta osa haastatelluista katsoi työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen parantuneen. Työn katsottiin usein menevän etusijalle muissa kuin työhön liittyvissä asioissa. Toisaalta ylityöskentelyn katsottiin lisäävän stressiä, vaikuttavan terveyteen ja aiheuttavan loppuun palamista.</p> <p>Etätyötä tehtäessä tulisi huolehtia myös työpaikan sisäisistä ja ulkopuolisista sosiaalisista suhteista, koska etätyön on todettu aiheuttavan sosiaalista syrjäytymistä. Toisaalta etätyö mahdollistaa rauhallisen keskeytymättömän työnteon.</p>

			<p>Etätyön tehokkuuteen vaikuttivat eniten luottamus ja johtamistyyli, sekä yksilölliset erot motivaatiossa. Etätyöntekijöiden tulisikin mukauttaa oma työn tekemisen tyyliinsä ja johtajien tulisi miettiä miten he valvovat etätyöntekijöitä. Johtamisen tulisi perustua yhteiseen luottamukseen ja hyvään esimies- alaissuhteeseen. Luottamuksellinen esimiessuhde paransi, haastateltavien mielestä, työssä suoriutumisen tunnetta.</p> <p>Johtamiseen liittyvinä haasteina nähtiin se ettei etätyöllä ollut selkeitä aikarajoja tai muita rajoituksia, jolloin työ johti usein ylityöskentelyyn, stressaantumiseen, hyvinvoinnin laskuun ja jopa loppuun palamiseen.</p> <p>Etätyön tekemisen vaatimuksina nähtiinkin korkea motivaatio, itsenäisen työskentelyn ja organisoimisen taidot, sekä itsensä johtamistaidot. Haastateltavat korostivat myös yhteydenpitoa johtajien kanssa ja esimiesten tukea.</p>
<p>29. De Simone, S, Cicotto, G, Pinna, R, Giustiniano, L. Engaging public servants Public service motivation, work engagement and work-related stress. Italia 2016</p>	<p>Tässä tutkimuksessa tarkastellaan julkisen palvelumotivaation (PMS, Public service motivation) vaikutuksia työntekijöiden työtyytyväisyyteen julkisen sektorin organisaatiossa. Tutkimuksessa tarkastellaan, organisatorisen vuorovaikutuksen viitekehityksessä, työperäistä stressiä (WRS, work related stress), julkisen palvelun motivaatiota, työhön sitoutumista ja työtyytyväisyyttä jul-</p>	<p>Kvantitatiivinen kaksi täydentävää tutkimusta sisältävä tutkimus. Ensimmäinen tutkimus oli kaikille hallinnon työntekijöille avoin verkkokyselytutkimus, joka perustui 35- kohtaiseen johtamisstandardi indikaattorin (HSE), kyselyyn ja siinä tutkittiin seitsemän eri stressilähteen vaikutuksia työntekijöiden julkiseen palvelumotivaatioon, työ- ja elämän tyyty-</p>	<p>Tutkimustulosten mukaan julkisen palvelun motivaatiossa ei ole eroja miesten ja naisten välillä. Korkeampi ikä vaikutti työntekijän työtyytyväisyyteen ja motivaatioon positiivisesti. Julkinen palvelumotivaatio edisti työhön sitoutumista ja työtyytyväisyyttä, työtyytyväisyys paransi työhön sitoutumista ja sitoutuminen vaikutti työntekijän työ- ja elämän tyytyväisyyteen.</p> <p>Korkea elämän tyytyväisyys korreloi korkean rooli tietoisuuden, sitoutumisen ja työtyytyväisyyden kanssa. Myös työperäisen stressin (WRS)</p>

	<p>kishallinnossa.</p>	<p>väisyyteen ja työhön sitoutumiseen. Mitä enemmän vastaukset korreloivat työkalun vaatimuksiin, sitä korkeampaa hyvinvointia ja organisatorista suorituskyykyä ne heijastelivat.</p> <p>n1 = 137 Analyysimenetelmä: eksploratiivinen faktorianalyysi.</p> <p>Toinen tutkimus oli ryhmähaastattelututkimus, stressiä aiheuttavista tekijöistä poliisiviranomaisten työssä</p> <p>Tutkimukseen valittiin viisi tutkittavaa ryhmää, jotka haastateltiin erikseen.</p> <p>n2 = 61 Analyysimenetelmä: sisällönanalyysi.</p> <p>Laatupisteet: 9/9</p>	<p>riski on jossain määrin pienempi, kun tyytyväisyys elämään on korkeampi.</p> <p>Julkinen palvelumotivaatio (PSM) ei korreloi johtamisstandardien kanssa, kun taas sitoutuminen ja tyytyväisyys korreloivat johtamisstandardien kanssa positiivisesti.</p> <p>Toisessa tutkimuksessa havaittiin viisi erityistä poliisiviranomaisten työhön liittyvää stressitekijää. Nämä tekijät olivat 1.työn köyhtyminen, joka on muuttanut tarkastajan työn yleisön palvelijasta sanktioiden jakajaksi, 2.verbaaliseen ja fyysiseen uhkaamiseen liittyvät aggressiot ja 3.turvattomuuden tunteeseen liittyvät suojaukset, 4.Työn ulkoiseen arvostukseen liittyvä sosiaalinen tunnistaminen ja uskottavuuden puute, 5.lainsäädännön ja osaamisvaatimusten muutoksien vaatima koulutuksen puute ja 6.ristiriidoista ja työkäytöksestä johtuvat epäasialliset suhteet kollegoihin.</p> <p>Tulosten perusteella Johtajien tuen, muutoksen, sitoutumisen ja tyytyväisyyden välillä on selvä yhteys. Tämän vuoksi niiden hierarkian eri tasojen tuki, joiden kanssa alainen operoi ja joille hän on vastuussa, on tärkeää.</p> <p>Myös henkilöstöjohtamisen toimet työntekijöiden sitoutumisen lisäämiseksi voisivat tuoda etuja tyytyväisyyden kannalta ja vähentää työhön liittyvän stressin riskiä</p> <p>Koska sitoutuminen vaikuttaa myönteisesti tyytyväisyyteen, tulisi organisaatiossa lisätä sellaisia henkilöstöhal-</p>
--	------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>linnollisia toimenpiteitä jotka lisäävät sitoutumisastetta, mikä puolestaan lisää välillisesti työtyytyväisyyttä, pienentää työhön liittyvän stressin riskiä ja johtaa lopulta organisatorisen työhyvinvoinnin paranemiseen myös psykososiaalisessa ja taloudellisessa mielessä.</p> <p>Julkista palvelumotivaatiota, jossa henkilöstö tuntee palvelevansa yhteisöä ja tekevänsä merkityksellistä työtä, voitaisiin parantaa rikastuttamalla heidän työtään, jolloin työn merkityksellisyyden kokemus paranee. Työntekijän julkista palvelumotivaation tasoa voitaisiin myös arvioida jo itse rekrytointiprosessissa.</p>
<p>30. Jain, A, K. The mediating role of job satisfaction in the relationship of vertical trust and distributed leadership in health care context. Tanska 2014</p>	<p>Tutkimuksessa tarkastellaan vertikaalisen luottamuksen vaikutuksia jaettuun johtamiseen (DL, distributed leadership) ja työhyvinvoinnin kautta saavutettavaan suorituskyykyyn, sekä jaetun johtamisen vaikutuksia työtyytyväisyyteen ja siihen liittyvään työntekijän suorituskyykyyn. Vertikaalisen luottamuksen ja jaetun johtamisen vaikutuksia tarkasteltiin viiden tutkimushypoteesin avulla.</p>	<p>Kvantitatiivinen kyselytutkimus, neljän Tanskalaisen sairaalan henkilöstölle. Analyysimenetelmänä SEM (Structural equation modelling) – analyysi. n = 1439 Laatupisteet: 9/9</p>	<p>Tutkimustulokset osoittavat että vertikaalinen luottamus yksikön ja laitoksen hallintoa kohtaan vaikutti myönteisesti työtyytyväisyyteen(H1a ja b), mutta yksikötasolla tämä suhde oli vahvempi. työtyytyväisyydellä oli positiivinen vaikutus jaettuun johtamiseen (DL,H2a) ja työntekijöiden suorituskyykyyn (H2b ja se toimii välittävänä tekijänä luottamuksen, jaetun johtamisen ja suorituskyydyn välisessä suhteessa (H3).</p> <p>Jaettu johtaminen (DL) vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden suorituskyykyyn(H4) ja toimii välittäjänä työtyytyväisyyden ja suorituskyydyn välisessä suhteessa(H5).</p> <p>Tämä tutkimus vahvistaa jaetun johtajuuden (DL) vaikutuksen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden suhteen välittäjänä.</p>

Liite 2 Analysoidut alkuperäistutkimukset

1. Bellini, D, Ferdinando F, Bonaiuto, M, 2015. Positive environment in the workplace: the case of the mediating role of work engagement between restorativeness and job satisfaction
2. Carlos, V, S, Rodrigues, R, G, 2012. Internal market orientation in higher education institutions – its inter-relations with other organizational variables
3. Cogburn, J, D, Battaglio, P, R, Bradbury M, D, 2014. Employee job satisfaction and organizational performance: The role of conflict management
4. Dailey, D, M, 2017. Job satisfaction versus job engagement: A comparative analysis on perceptions of accountability and turnover
5. De Meneze, L, M, Wood, S, 2014. Quality management, job-related contentment and performance An empirical analysis of British workplaces
6. De Simone, S, Cicotto, G, Pinna, R, Giustiniano, L. Engaging public servants Public service motivation, work engagement and work-related stress
7. Elo, A, Ervasti, J, Kuokkanen, A, 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa.
8. Elo A-L, Ervasti J, Hussi, T, Nykyri, E. 2011 Työntekijöiden kokemus pitkäkestoisen työhyvinvointihankkeen vaikutuksesta toiminnan tuloksellisuuteen.
9. Fernandez, T, Moldogaziev, T, 2010. Empowering Public Sector Employees to Improve Performance: Does It Work?
10. Forma, P, Pekka, T, 2017. Huipulla tuulee? Kuntajohtajien työhyvinvointi, johtamisen konteksti ja muutosalttius.

11. Grant, C, A, Wallace, L, M, Spurgeon, P, C, 2013. An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance.
12. Halkos, G, Bousinakis, D, 2010. The effect of stress and satisfaction on productivity.
13. Hansen, J, R, Kjeldsen, A, M, 2017. Comparing Affective Commitment in the Public and Private Sectors: A Comprehensive Test of Multiple Mediation Effects.
14. Hawrysz, L, 2015. The managers influence on the workers engagement. A case study of public sector
15. Honkaniemi, L, Lehtonen, M, H, Hasu, M, 2015. Well-being and innovativeness: motivational trigger points for mutual enhancement.
16. Jain, A, K, 2014. The mediating role of job satisfaction in the relationship of vertical trust and distributed leadership in health care context
17. Jokinen, E, Heiskanen, T, 2013. Is the measured Good Quality of Working Life equivalent to strategically strong HRM System?
18. Jong, J, 2017. The role of social support in the relationship between job demands and employee attitudes in the public sector.
19. Kangasharju, A, Pääkkönen, J, 2012. Mainettaan parempi tuottavuusohjelma? Katsaus valtion virastojen ja laitosten työn tuottavuuteen ja työhyvinvointiin.
20. Lasierri, J, M, 2017. Job satisfaction among senior managers and employees a comparative analysis of the public and private sectors in Spain.
21. Lehto, K, Viitala, R 2016 Enemmän tulosta vähemmällä väellä? Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana.

22. Locke, A-K, 2015. Social capital and health and job related outcomes: the case of a large municipality

23. Pantouvakis, A, Mpogiatzidis, P, 2011. Measuring clinical department efficiency –The impact of clinical leadership job satisfaction: An application to public hospitals.

24. Rivera, A, Flinck, J, 2011. Employee-Led, Employee Engagement in the Federal Government: SAMHSA People First

25. Robertson, I, T, Birch, A, J, Cooper, C, L, 2011. Job and work attitudes, engagement and employee performance Where does psychological well-being fit in? Iso Britannia.

26. Ruokolainen, M, Mauno, S, Diehl, M-R, Tolvanen, A, Mäkikangas, A, Kinnunen, U, 2016. Patterns of psychological contract and their relationships to employee well-being and in-role performance at work: longitudinal evidence from university employees

27. Syvänen, S, Tikkanen, K. 2014. Dialogic learning communities promoting productivity and quality of working life.

28. Tappura, S, Syvänen, S, Saarela, KL, 2014. Challenges and Needs for Support in Managing Occupational Health and Safety from Managers' Viewpoints.

29. Tirkkonen, M, Kinnunen, U, 2013. Palautumisen tehostaminen kasvattaa työhyvointia

30. Westover, J, H, Westover, A, R, Westover, L, A, 2010. Enhancing long-term worker productivity and performance: The connection of key work domains to job satisfaction and organizational commitment.



29.11.2018

JBI: Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle

Tätä kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa käytetään laadullisten tutkimusten metodologisen laadun arviointiin. Arvioinnin tarkistuslistaan sisältyy yhteensä 10 arviointikriteeriä, joiden yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu alhaalla. Arvioijan on hyvä tutustua myös Joanna Briggs Instituutin julkaisemaan katsauksen tekijöiden [käsikirjaan](#) arviointia tehdessään. Tarkistuslistan alkuperäinen englanninkielinen versio löytyy tästä [linkistä](#). Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (NA). (Lockwood ym. 2015.)

Arvioija _____ Päiväys _____

Tekijä(t) _____ Vuosi _____ Nro _____

Arviointikriteeri	K	E	?	NA
1. Ovatko tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ovatko tutkimuksen metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkinta keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen vaikutus tutkijaan kuvattu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaisut) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittävällä tasolla?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkintaan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy ☐ Hylkää ☐ Lisätietoja tarvitaan ☐

Kommentteja (mukaan lukien hylkäyksen syy):

The Finnish Centre for Evidence-Based Health Care:

A Joanna Briggs Institute Centre of Excellence Suomalaisen käännöksen toteuttanut Hotus, JBI:n luvalla

Liite 3 JBI Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle



21.5.2013
OHJE

JBI Kriittisen arvioinnin tarkistuslista kuvailevalle tutkimukselle/ tapaussarjalle

Kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa käytetään tutkimuksen metodologisen laadun arviointiin ja tutkimuksen tuloksiin vaikuttavan harhan riskin tunnistamiseen. Arviointikriteerit määrittävät käytetyn tutkimusasetelman mukaisesti. Järjestelmällisen katsauksen teossa edellytetään kahden tutkijan itsenäisesti tekemää arviointia.

JBI-katsausta laadittaessa kuvailevien tutkimusten ja tapaussarjojen arviointi toteutetaan SUMARin MASTARI-moduulissa alla olevien kriteereiden mukaisesti. Arviointikriteerien yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu Joanna Briggs Instituutin julkaisemassa katsauksen tekijöiden käsikirjassa (s. 157-158), johon katsausten tekijöiden on syytä tutustua arviointia tehdessään. Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (n/a). (JBI 2011.)

Kirjoittaja _____ Vuosi _____ Nro _____
Arvioija _____ Päiväys _____

Arviointikriteeri	K	E	?	n/a
1. Perustuiko tutkimus satunnaistettuun tai näennäisesti satunnaistettuun otantaan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Olivatko otoksen hyväksymiskriteerit määritetty selkeästi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Oliko sekoittavat tekijät tunnistettu ja todettiin niiden käsittely?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Arviointiin tulokset käyttäen objektiivisia kriteerejä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Jos ryhmiä vertailtiin keskenään, oliko niiden kuvaus riittävä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Oliko seuranta-aika riittävän pitkä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Olivatko tutkimuksen keskeyttäneiden tulokset kuvattu ja sisällytetty analyysiin?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Oliko tulokset mitattu luotettavasti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Käytettiinkö soveltuvia tilastollisia menetelmiä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy ☐ Hylkää ☐ Lisätietoja tarvitaan ☐

Kommentteja (mukaan lukien syy hylkäykseen):

Lähde: Joanna Briggs Institute. 2011. Reviewers' Manual: 2011 edition. The Joanna Briggs Institute, Australia. Saatavilla: <http://www.joannabriggs.org/SUMAR>

Liite 5 Tiedonhakuprosessi ja aineiston valinta

Tutkimusaineistoa kirjallisuuskatsaukseen haettiin Tampereen yliopiston kirjaston tietokantahakupalveluista. Aineistohaku suoritettiin kahdessa osassa. Ensimmäiset koehaut suoritettiin syksyllä 2017. Koehaussa selvisi, että itse aiheesta oli olemassa valtava määrä tutkimusaineistoa. Hakusanoja tarkentamalla ja hakukriteereitä tiukentamalla, hakutuloksia löytyi puolestaan olemattoman vähän.

Omatoimisten koehakujen jälkeen nähtiin tarpeelliseksi varata aika Tampereen yliopiston kirjaston informaatikolle. Asiantuntija auttoi erilaisissa tiedonhaun strategioiden suunnittelussa, sekä tiedon hakuun soveltuvien tietokantojen ja hakusanojen valinnassa. Tämän seurauksena tiedonhaku tehostui, hakutulosten luotettavuus parani ja hakutulokset saatiin paremmin tutkimustehtävää vastaaviksi.

Tietokantahauilla etsittiin sekä englanninkielisiä, että suomenkielisiä julkaisuja.

Tiedonhaussa käytettyjä tietokantoja olivat talouteen, liiketaloustieteeseen, hallintoon ja johtamiseen liittyviä tieteellisiä artikkeleita sisältävä Emerald -tietokanta, kansainvälisiä vertaisarvioituja tutkimuksia ja e-aineistoja sisältävä Primo central -tietokanta, Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksen (Work research center) julkaisut ja Sole Cris -tietokanta, sekä kotimaisia tieteellisiä artikkeleita sisältävä Elektra -tietokanta. Näistä tietokannoista etsittiin osumia hakusanoilla: *Job well-being AND Productivity AND Public sector organizations, job well-being and productivity in public sector organizations*, sekä erilaisilla hakusanojen yhdistelmillä. Hauissa kokeiltiin myös erilaisia asiasanojen synonyymejä, kuten *well-being at work* ja *job satisfaction*, sekä asiasanojen järjestyksen vaihtamista.

Hakukriteerit ja –rajaukset pyrittiin pitämään mahdollisimman yhdenmukaisina eri tietokantahauissa, siten että hakutulokset vastaisivat mahdollisimman hyvin tutkimuskysymykseen ja eri tietokantojen hakukriteerit olisivat mahdollisimman yhdenvertaisia. Hakutulosten suuri määrä ja tutkijan käytettävissä olevat resurssit vaikuttivat tiukkojen hakurajauksien asettamiseen, hakusanayhdistelmien valintaan ja tietokantojen määrän rajaamiseen.

Lopullisessa hakuprosessissa käytettiin erillisinä hakusanoina:

Job well-being AND Productivity AND Public sector organizations ja hakulauseena *job well-being and productivity in public sector organizations*.

Suomenkielistä aineistoa etsittiin Elektra tietokannasta, sekä Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksen (Work research center, WRC) Sole Cris - tietokannasta. Hakua täydennettiin lisäksi manuaalisella haulla, WRC: n sivuilla vuosina 2010 - 2018 tehdyistä julkaisuista. Suomenkielisiä hakusanoja olivat työhyvinvointi.

Sisäänotto kriteereitä olivat tutkimuksen julkaisuaika, joka rajattiin vuosille 2010 - 2018, sekä julkaisun saaminen koko tekstinä verkossa. Lisäksi tutkimus tuli olla julkaisu Euroopassa tai yhdysvalloissa, englannin tai suomen kielellä ja sen tuli olla tieteellisen julkaisutavan mukaisesti vertaisarvioitu.

Poissulkukriteereitä olivat päällekkäiset tutkimukset, tutkimus ei vastannut tutkimuskysymykseen tai tutkimus oli julkaistu jossakin muualla kuin Euroopassa tai yhdysvalloissa.

Aineiston kuvaus ja laadunarviointi

Tutkimuksen englanninkielinen aineisto valittiin Emerald, Primo central ja työelämän tutkimuskeskuksen -tietokannoista. Suomenkielinen aineisto valittiin Julkaisuarkistopalvelu Dorian, Elektra -tietokannasta ja Tampereen yliopiston työelämän tutkimuskeskuksen (WRC) julkaisuista.

Tiedonhakuprosessin tuloksena löydettiin yhteensä 4 578 tutkimusta. Tiedonhakuprosessia jatkettiin aineiston otsikoiden lukemisella. Tässä yhteydessä aineistosta karsittiin ne tutkimukset jotka oli toteutettu jossain muualla kuin Euroopassa tai Amerikassa tai julkaistu jollain muulla kielellä kuin Suomi tai englanti.

Kohtuullisen suuren ja kattavan aineiston otsikoiden seulomista jatkettiin, kunnes aineistossa alkoi toistua samanlaiset tutkimusaiheet ja tutkimusasetelmat, eikä tutkimustehtävän kannalta uutta tietoa enää ilmaantunut. Tällöin päätettiin että aineiston koko on tutkimustehtävän ja tutkimuksen toteuttamisen kannalta riittävä (Eskola, J, Suoranta, J, 2005. 61 - 62).

Valintaprosessista valikoitui jatkotarkasteluun 58 tutkimusta, joista luettiin koko teksti. Koko tekstin perusteella valittiin 30 tutkimusta, jotka vastasivat tutkimustehtävään.

Tutkimukset valittiin Emerald -tietokannasta (n= 12), Primo central -tietokannasta (n= 9), Elektra tietokannasta(n= 4) ja Tampereen työelämän tutkimuskeskuksen (WRC) tietokannasta(n=5). Valituista tutkimuksista 6 oli toteutettu kvalitatiivisella- ja 24 kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimuksista 6 oli Suomenkielisiä ja 24 Englanninkielisiä.

Valintaprosessin päätteeksi aineistoon valitut tutkimukset tallennettiin PDF-formaatissa muistitikulle. Tällä varmistettiin aineiston käytettävyys ja säilyminen. Tämä toimenpide on tärkeä siksi, että verkossa julkaistun materiaalin verkko-osoite voi muuttua, materiaali voidaan siirtää toiseen osoitteeseen, poistaa kokonaan tai pääsyä verkkoaineistoon voidaan myöhemmin rajoittaa.

Kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusten valintaprosessi, sisäänotto- ja poissulkukriteereineen on kuvattu kuviossa 7.

Seuraavassa vaiheessa kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset taulukoitiin ja niille suoritettiin alustava luokittelu. Tutkimukset myös identifioitiin ja numeroitiin (Liite 1). Taulukkoon kuvattiin tutkimuksen tekijät, tutkimuksen nimi, julkaisuvuosi ja maa. Lisäksi kuvattiin tutkimuksen tarkoitus, käytetyt tutkimusmenetelmät ja tärkeimmät tutkimustulokset. Myös jokaisen alkuperäistutkimuksen saamat laadunarviointipisteet merkittiin taulukkoon (Liitteet 3 ja 4).